# Wissensvernetzung in Weser-Ems 2020

## Regionale Strategie zur intelligenten Spezialisierung

Westerstede, März 2013

**Herausgeber**
Arbeitsgemeinschaft der
Landkreise und kreisfreien Städte
in Weser-Ems
Der Vorsitzende

**Ansprechpartner**
Landkreis Ammerland
Amt für Wirtschaftsförderung

Ammerlandallee 12
26655 Westerstede
Tel 04488 56-29 20
Fax 04488 56-444
Mail wirtschaft@ammerland.de

**Moderation / Redaktion**
Dieter Meyer Consulting GmbH
Tel 0441 809 94-45
Fax 0441 809 94-48
Mail meyer@eurooffice.de

**Bildnachweise**
Torsten Thomas: Titel, S. 26, 29, 38, 41
Landkreis Friesland: S.13 r, 39 r
Landkreis Grafschaft Bentheim: Titel, S. 20, 30 r, 43 l
Landkreis Leer: Titel, S. 10, 11, 13 l, 37
Stadt Emden: Titel, S. 18, 19, 28, 30 l, 31, 39 l
Stadt Osnabrück: S. 17

**Gestaltung**
mensch und umwelt

ClimatePartner°
klimaneutral
Druck | ID: 10390-1205-1001

Für eine leichtere Lesbarkeit des Textes wurde von einer geschlechtsspezifischen Differenzierung bestimmter Worte und Formulierungen abgesehen; entsprechende Textstellen gelten gleichwertig für beide Geschlechter.

# Inhalt


Zur Einführung ..... 2

Zusammenfassung ..... 4

Hintergrund ..... 9

- Regionale Ausgangssituation ..... 9
- Außenwahrnehmung der Region ..... 10
- Rahmenbedingungen in Europa ..... 11

Arbeitsprogramm ..... 12

- Aufgabenstellung ..... 12
- Vorgehensweise ..... 12

Analyseergebnisse ..... 15

- Orientierungsphase ..... 15
  - Vorbemerkung ..... 15
  - Befragung Schlüsselbranchen ..... 16
  - Zusammenfassung / Zwischenbewertung ..... 22
- Vertiefungsphase ..... 25
  - Vorbemerkung ..... 25
  - Kompetenzfelder ..... 25
  - Überregionale Zusammenarbeit ..... 31
- Zusammenfassung ..... 33

Strategischer Ansatz ..... 35

- Zielsetzung ..... 35
- Handlungsfelder ..... 36
  - Übergreifende Wissensvernetzung ..... 36
  - Wissensvernetzung für die berufliche Erstausbildung ..... 38
  - Wissensvernetzung in der beruflich orientierten Weiterbildung ..... 39
  - Wissensvernetzung in Innovationsförderung und -transfer ..... 41

Umsetzung ..... 42

- Anlage ..... 44

# Zur Einführung

Mit der vorliegenden Strategie zur intelligenten Spezialisierung schlagen wir ein neues Kapitel in der Entwicklung unserer Region auf. Wir wollen damit einmal mehr unserem Auftrag nachkommen, wesentliche Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln im Nordwesten Niedersachsens zukunftsgerecht mitzugestalten. Erfolgreiche Regionalentwicklung ist für uns untrennbar mit einer leistungs- und wettbewerbsfähigen Wirtschaft verbunden. Unstrittig ist dabei „Wissen" ein entscheidender Erfolgsfaktor – sei es als Produktionsfaktor wie auch als Produkt. Das gilt letztlich für alle Branchen und Betriebe; in hoch entwickelten Volkswirtschaften ist nach unserem Verständnis letztlich jede Branche wissensintensiv – insbesondere wenn sie auch noch international dauerhaft erfolgreich sein will!

Gängige Definitionen werden diesem Sachverhalt nicht gerecht. Sie machen wissensintensive Branchen allein am Anteil der Hochschulabsolventen, der Beschäftigten mit natur- und ingenieurwissenschaftlichen Ausbildungen und / oder mit einem überdurchschnittlich hohem Anteil an Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionstätigkeiten fest.[1]

Diese Merkmale müssen nicht zwingend erfüllt sein, wie die Entwicklung in Weser-Ems zeigt. Das gilt besonders, wenn wir die Entwicklung der Beschäftigung insgesamt als Messlatte anlegen. Der „Beschäftigungsboom im Nordwesten – vor und während der Krise"[2] belegt, dass auch vermeintlich wenig wissensintensive Branchen wirtschaftlich wie auch beschäftigungspolitisch äußerst erfolgreich und robust sein können.

Regionale Entwicklungsstrategien und insbesondere Strategien zur intelligenten Spezialisierung, wie sie von der EU-Kommission definiert werden, müssen diesem Sachverhalt Rechnung tragen: Wissen ist entscheidend; es hängt aber nicht unbedingt von der Anzahl der Beschäftigten mit Hochschulabschluss ab, ob ein Unternehmen oder eine ganze Branche erfolgreich ist.

Für die in diesem Sinne weniger wissensintensiven Betriebe und insbesondere die KMU kommt allerdings der regionalen Wissensinfrastruktur eine um so höhere und stetig steigende Bedeutung zu. Hier ist die Region gefordert, dem stellen wir uns! Insbesondere den „systemrelevanten" Betrieben und Branchen unserer Region muss dabei unser besonderes Augenmerk gelten.

1 vgl. Nusser, M. u.a.: Forschungs- und wissensintensive Branchen: Optionen zur Stärkung ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Innovationsreport. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Berlin. März 2007

2 Kröcher, Uwe: Beschäftigungsboom im Nordwesten – vor und während der Krise. Regio Report, Oldenburg, Juni 2011

Wenn wir auf die damit verbundenen Fragestellungen in den letzten eineinhalb Jahren klare Antworten finden und Handlungsansätze definieren konnten, dann wesentlich auf Grundlage der engagierten Mitwirkung von weit über 100 regionalen Experten und Spitzenvertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung.
Wir können für dieses Engagement nur danken und hoffen, dass sie den Einsatz im Zuge der Umsetzung der Strategie gerechtfertigt finden. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung könnten aus unserer Sicht günstiger nicht sein. Immerhin präsentieren wir dieses Papier zu einem Zeitpunkt, zu dem Regional- und Strukturpolitik und die entsprechenden Förderinstrumente im Land, Bund und in der EU gerade ganz neu justiert werden.

Die Ausgangsbasis ist also gut. Gemeinsam sollte es uns gelingen, die erkannten und insbesondere die noch auf uns zukommenden Herausforderungen zu meistern und so die Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit des Nordwestens nachhaltig zu sichern.

Westerstede, im März 2013

Jörg Bensberg
Sprecher der Arbeitsgemeinschaft der
Landkreise und kreisfreien Städte aus Weser-Ems

# Zusammenfassung

## Die Zukunft in Weser-Ems mitgestalten

Mit der regionalen Strategie zur intelligenten Spezialisierung wollen die Landkreise und kreisfreien Städte in Weser-Ems einmal mehr dazu beitragen, optimale Rahmenbedingungen für zukunftsgerechtes wirtschaftliches Handeln im Nordwesten Niedersachsens zu schaffen.

Die Strategie „Wissensvernetzung in Weser-Ems 2020" basiert auf einem intensiven Konsultationsprozess, den die Landkreise und kreisfreien Städte in Weser-Ems über insgesamt mehr als ein Jahr mit ausgewiesenen Spitzenvertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft der Region betrieben haben. Sie orientiert sich dabei an den Grundsätzen der „intelligenten Spezialisierung", die die EU als Voraussetzung für die künftige Regionalförderung definiert hat und die Bund und Land bei ihren Überlegungen für den künftigen EU-Mitteleinsatz zu beachten haben.

Wie sich gezeigt hat, greift das Land Niedersachsen in seinem jüngst präsentierten Innovationskonzept die drei Schwerpunktbereiche in Weser-Ems mit auf. Das verstehen wir durchaus als einen bedeutsamen Teilerfolg unserer bisherigen Arbeit und sehen deshalb zuversichtlich der kommenden Ausgestaltung der Förderrichtlinien in Niedersachsen entgegen.

## Intelligent spezialisieren

Intelligent spezialisieren heißt, seine Kräfte auf regionale Schlüsselthemen und auf die Herausforderungen und Notwendigkeiten für eine wissensbasierte Entwicklung auszurichten.

Ergebnis unserer Analysen und unseres Konsultationsprozesses ist, dass die regionale Strategie der intelligenten Spezialisierung an den Kernkompetenzen von Weser-Ems in den Bereichen Bioökonomie / Agrarsystemtechnik, Energie und Maritim ansetzen kann. Diese Wirtschaftsbereiche mit den damit verflochtenen Querschnittsbranchen – insbesondere Kunststoffindustrie, Logistik, Metall-/ Maschinenbau – sind Träger und Treiber der überaus dynamischen Entwicklung in den letzten Jahren. Sie sind international oft hoch wettbewerbsfähig und tragen entscheidend zur hohen Wertschöpfung und guten Beschäftigungssituation in Weser-Ems bei.

Basis einer wissensbasierten Entwicklung sind die leistungsfähigen Wissensinfrastrukturen und -netzwerke. Weser-Ems hat sich insbesondere in den letzten 5 – 10 Jahren entsprechend aufgestellt. Sie sind heute vielfach auch international gut vernetzt und hoch angesehen. Ihre besondere Stärke liegt in der Praxisnähe, die wesentlich zur regionalen Innovationskraft beiträgt. Die Wissenschaftsknotenpunkte an den Hochschulstandorten sind im Kontext der intelligenten Spezialisierung weiter zu stärken und auszubauen. Sie können ganz wesentlich dazu beitragen, die Umsetzungszeiten von Innovationen signifikant zu reduzieren.

## Herausforderungen erkennen

Dynamische Entwicklung und Innovationstätigkeit der Unternehmen in Weser-Ems bringen aber gleichzeitig Herausforderungen mit sich, die in unserem Fall ganz wesentlich in der hohen und zunehmenden Abhängigkeit von globalen Entwicklungen sowie unsicheren rechtlichen Rahmenbedingungen und einer schwankenden öffentlichen Akzeptanz liegen. Das gilt für alle drei Kompetenzfelder in besonderer Weise, wenngleich unterschiedlich ausgeprägt.

Wichtige Grundlage für die gemeinsame Entwicklung tragfähiger Lösungen ist zunächst Wertschätzung; Wertschätzung und Anerkennung der Beiträge, die aus den Kompetenzfeldern für Wohlstand und Entwicklung der Region geleistet werden – ohne die Entscheider dabei von ihrer Mitverantwortung für eine sozial und ökologisch nachhaltige regionale Entwicklung freizusprechen.
Weil die Bewältigung der Herausforderungen kreative Lösungen, technische und soziale Innovationen erfordern, ist die Erzeugung und Vernetzung von Wissen, dessen praktische Anwendung sowie die Weitergabe von Wissen eine hochrangige strategische Aufgabe in Weser-Ems.

## Wissen vernetzen

Die regionalen Kompetenzfelder bilden jeweils komplette Wertschöpfungsketten ab und sind durch eine umfassende Systemkompetenz gekennzeichnet, wie sie in vergleichbaren Regionen sonst kaum anzutreffen ist. Auch in der regionalen Wissensinfrastruktur (Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Kompetenzzentren, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen) sind die fachlichen Schwerpunkte für die Bereiche Bioökonomie / Agrarsystemtechnik, Energie und Maritim sowie die damit verflochtenen Branchen geschaffen. Erforderliches Wissen und Kompetenz sind damit vorhanden, um die erkannten Herausforderungen nicht nur zu meistern, sondern sie für die Zukunft als Wettbewerbschance nutzen zu können. Die enge Abstimmung mit den Hochschulen der Region und deren weitere Mitwirkung werden wesentlich über den Erfolg der Wissensvernetzung entscheiden.

Um Wissen und Kompetenz in diesem Sinne bestmöglich zu nutzen, soll die vorhandene Wissensinfrastruktur auf Grundlage der regionalen Kooperationskultur breitestmöglich vernetzt und zielgerichtet erweitert werden. Diese Erweiterung und fachliche Ergänzung bedarf der Unterstützung des Landes in der Hochschulfinanzierung ebenso wie in der weiteren Entwicklung entsprechender Clusteraktivitäten.

### Handlungsfelder der Wissensvernetzung

Zur Wissensvernetzung müssen letztlich alle regionalen Akteure beitragen, die mit der Erzeugung, Verbreitung und Sicherung von Wissen befasst sind.
Dabei bildet die Wissensvernetzung – branchen-, cluster- und kompetenzfeldübergreifend – die Grundlage und einen zentralen Schlüssel, um zu nachhaltig belastbaren Entwicklungsszenarien und tragfähigen Konzepten für die Region zu kommen, an denen die regionalen Entscheidungsträger in Wissenseinrichtungen, Unternehmen, Fördereinrichtungen etc. ihre jeweiligen Aktivitäten ausrichten können. Das gilt gegenwärtig für alle drei Kompetenzfelder, die der Region auch international grundlegend neue Perspektiven eröffnen können, wenn die zukunftsorientierte Weiterentwicklung fundiert, nachhaltig und ideologiefrei unterstützt wird.
Ein zweites Handlungsfeld liegt in der Wissensvernetzung für die berufliche Erstausbildung – beginnend bei der (vor-) schulischen Bildung.
Ganz besonderes Potenzial liegt in den dualen Studiengängen, die in der Region eingerichtet worden sind und werden. Deren weitere Profilierung und ihr Ausbau sind gemeinschaftlich zügig voranzutreiben. Das Konzept der offenen Hochschule eröffnet dabei weitere Ansätze zur praxisgerechten Weiterentwicklung der Systeme. Insbesondere durch ein aktives Berufe- und Regionsmarketing durch und über die regional existierenden Verbände soll der Ausbau der regionalen Wissensbasis zusätzlich unterstützt werden.

Als drittes Handlungsfeld wird die Wissensvernetzung in der beruflichen Weiterbildung gesehen. Einen Ausgangspunkt bildet dabei zunächst ein effektives Wissensmanagement in den Betrieben, um das dort vorhandene Wissen dauerhaft zu sichern. Weiter ist das Angebot an zukunftsgerechter fachlicher und überfachlicher Weiterbildung auszubauen bzw. die Angebotstransparenz zu erhöhen. Schließlich eröffnet die überbetriebliche Zusammenarbeit insbesondere den KMU erhebliche zusätzliche und auch ganz neue Chancen für den Wissenserwerb. Sei es, dass sie durch Kooperation die notwendige kritische Masse erreichen, um an anspruchsvollen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, sei es, dass sie auf diesem Wege das notwendige Wissen vorhalten können, um etwa geforderte Qualitätsstandards zu erfüllen oder sich die Potentiale der sog. Schlüsseltechnologien zu erschließen. Ebenso können sie durch

gemeinsame Nutzung sehr viel leichter technische Infrastruktur einrichten und betreiben, die ansonsten nur mit großem Aufwand außerhalb der Region in Anspruch genommen werden kann.
Ein viertes Handlungsfeld bilden schließlich eine zielgenaue Innovationsförderung und ein leistungsfähiger Innovationstransfer, beispielsweise durch die Stärkung und Vernetzung von Technologietransferstellen sowie durch eine stärkere Verzahnung zwischen der kommunalen Innovationsförderung, den bestehenden Kompetenzzentren, Kompetenznetzwerken und Clustern sowie den regionalen FuE-Einrichtungen. Innovationsförderung und -transfer sind dabei im Wesentlichen Querschnittsaufgaben innerhalb der drei o.g. Handlungsfelder. Sie unterstützen und nutzen somit u.a. die Erarbeitung belastbarer Entwicklungsszenarien und -konzepte und fördern die branchen-, cluster- und kompetenzfeldübergreifende Zusammenarbeit. Das umfasst u.a. auch die Unterstützung bei der Inanspruchnahme einschlägiger Förderinstrumente sowie die Förderung von Weiterbildungsangeboten für die Clustermanager, beispielsweise im Hinblick auf die Anwendung von neuen Instrumenten der Innovationsförderung.

## Umsetzung der Wissensvernetzung

Angesichts des in der Region zu den Kompetenzfeldern vorhandenen Wissens und der guten Beispiele für eine erfolgreiche Arbeit in den Handlungsfeldern soll zunächst die Konzentration auf zwei Leitprojekte zur Umsetzung der Wissensvernetzung erfolgen; sie setzen auf den in der Region vorhandenen Strukturen auf.

### *Einrichtung von Strategie-Räten für das jeweilige Kompetenzfeld*

Die Strategie-Räte setzen sich unter Leitung eines Hauptverwaltungsbeamten aus jeweils interessierten Vertretern der Wirtschaft und wissenschaftlichen Einrichtungen / Kompetenzzentren zusammen. Zentrale Aufgaben sind die laufende Raumbeobachtung, die Analyse relevanter Entwicklungstrends und die Erarbeitung valider Entwicklungsszenarien für die Kompetenzfelder sowie Empfehlungen für die Wirtschaft, die Wissenschaft sowie Verwaltung und Politik. Das umfasst Aussagen zur Entwicklung von Märkten und Technologien ebenso wie Empfehlungen zu entsprechendem regionalen Ausstattungs- / Infrastrukturbedarf.

Die beteiligten Einrichtungen verständigen sich auf einen Sprecher, der das Kompetenzfeld ggf. auch nach außen vertritt und bei Bedarf von einer bei dem jeweiligen Hauptverwaltungsbeamten angesiedelten Geschäftsstelle unterstützt wird.

***Etablierung von Wissensdrehscheiben zu den Kompetenzfeldern***
Mit Wissensdrehscheiben sind der gezielte Austausch und die Kooperation der auf regionaler Ebene bestehenden Bildungsmanager, Innovationsberater und Cluster-/ Netzwerkmanager gemeint. Sie tauschen sich zunächst auf Ebene der Kompetenzfelder zu bestehenden guten Beispielen sowie deren regionaler Übertragbarkeit aus und erarbeiten bei Bedarf die dazu erforderlichen Empfehlungen und Maßnahmen (Information, Schulung, Kooperation u.ä.). Die praktische Umsetzung erfolgt anschließend i.d.R. vor Ort durch die jeweiligen Personen / Einrichtungen.
Die organisatorische Verantwortung liegt bei den Strategie-Räten bzw. in der Geschäftsstelle für das jeweilige Kompetenzfeld. Damit werden auf freiwilliger Basis klare Verantwortlichkeiten vereinbart, ohne neue institutionelle Strukturen zu schaffen.

## Gemeinsam handeln

Angesichts der Relevanz der regionalen Kompetenzfelder und der breiten Vernetzung unter den Akteuren in Weser-Ems kommt es nun entscheidend darauf an, die bestehende Wissensbasis zu sichern und durch gemeinsame Vernetzung auf ein höheres Niveau zu heben. Das schließt ausdrücklich auch vermeintlich wenig wissensintensive Branchen ein, die wirtschaftlich und beschäftigungspolitisch äußerst erfolgreich und robust sein können, wie sich in Weser-Ems gezeigt hat.

Unser strategischer Ansatz dafür liegt nun vor. Er ist gleichermaßen nach innen und außen gerichtet. Bei der Umsetzung müssen regionale Wirtschaft, Wissenschaft und Kommunen sowie Land und EU auch über gemeinsame Entwicklungs- und Förderprogramme zusammenwirken. Die Arbeitsgemeinschaft der Landkreise und kreisfreien Städte in Weser-Ems lädt dazu alle ein, die für die regionale Entwicklung Mitverantwortung tragen.

# Regionale Ausgangssituation

Seit Ende der 80er Jahre verfolgen die 17 Landkreise und kreisfreien Städte in Weser-Ems einen kooperativen Ansatz in der regionalen Entwicklung – zunächst nur teilräumlich, seit Mitte der 90er Jahre aber auch für die gesamte Region mit Ihren ca. 2,4 Mio. Einwohnern und einer Fläche von ca. 15.000 km²; das entspricht immerhin etwa der Hälfte Belgiens.
Wesentliche Arbeitsgrundlage war die als EU-Modellprojekt von 1996–98 unter breiter regionaler Partnerschaft erarbeitete „Regionale Innovationsstrategie Weser-Ems (RIS)". Diese Strategie sollte der Region dabei helfen, ihre damalige Strukturschwäche zu überwinden und zukunftsorientierte Entwicklungsperspektiven zu erschließen.
Über mehr als 12 Jahre wurde auf Grundlage dieser Strategie Regionalentwicklung betrieben – partnerschaftlich zunächst unter kommunaler Leitung, dann unter der Verantwortung der Wirtschaft. In diese Zeit fiel u.a. die Einrichtung sog. Kompetenzzentren, die teilweise noch heute und auch überregional sehr erfolgreich tätig sind. Deren Arbeitsschwerpunkte waren bzw. sind Ernährung, Energie, Gesundheit, Logistik, Maritim, Tourismus u.a., wobei vorbereitend jeweils umfangreiche Analysen und Konzepte erarbeitet worden sind. Installation und Betrieb der Kompetenzzentren erfolgten zum Teil ebenfalls mit EU-Förderung im Rahmen des Programms RIS+.
Nicht zuletzt aufgrund der gewonnenen Erfahrungen und der erzielten Erfolge beteiligte sich die Region auch von Anfang an am europäischen Erfahrungsaustausch zu Regionalen Innovationsstrategien, indem u.a. die polnische Partnerregion Warminsko-Mazurskie im Rahmen des Programms RIS NAC (Newly Accessing Countries) intensiv bei der Strategieentwicklung unterstützt wurde.

Das relativ breite Themenspektrum der RIS Weser-Ems und die heterogene regionale Branchenstruktur führten u.a. in Verbindung mit neuen landespolitischen Schwerpunktsetzungen seit Mitte der 2000er Jahre dazu, dass in der Region teilräumlich unterschiedliche Clusteransätze erarbeitet und umgesetzt wurden. Dadurch konnte insbesondere eine gezieltere Ausrichtung der Aktivitäten auf die jeweiligen KMU bzw. Branchenstrukturen realisiert werden.
Diese Clusteransätze und die in den Teilräumen geschaffenen Managementstrukturen entwickelten sich teilweise außerordentlich erfolgreich und fanden weit überregional Beachtung. Ende 2010 konnte deshalb festgestellt werden, dass die ursprüngliche RIS Weser-Ems ihren Auftrag erfüllt hatte. Konsequenterweise wurde der aktive Geschäftsbetrieb ausgesetzt.[3]
Ihre Kooperations- und Strategiefähigkeit hat die Region demnach seit den 90er Jahren immer wieder und auch international unter Beweis gestellt. Mit ihren Stärken und Schwächen ist sie auf Basis fundierter Analysen, die u.a. im Rahmen von Clusteraktivitäten zumindest teilräumlich immer wieder aktualisiert werden, gut vertraut.

3 vgl. Weser-Ems Regionale Innovationsstrategie e.V. (Hrsg.): Die Regionale Innovationsstrategie Weser-Ems. Meilenstein der regionalen Entwicklung. Oldenburg, o.J. (2010)

# Außenwahrnehmung der Region

Aus dem Erfolg der RIS resultierten in Niedersachsen verschiedene Nachahmer und auch auf Bundesebene wurde die positive Entwicklung aufmerksam verfolgt. Die Fortschritte in ehemals extrem strukturschwachen Teilräumen von Weser-Ems und in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit machten Interessierte neugierig und warfen die Fragen nach den Erfolgsfaktoren auf.
Wertschöpfung und Beschäftigung, einschließlich der Beschäftigung in Forschung und Entwicklung entwickelten sich im Landesvergleich weit überdurchschnittlich, wenngleich ausgehend von einem relativ geringen Niveau. Die Rede war und ist von der „Boomregion".[4]

Anerkannte unabhängige Studien bescheinigen Weser-Ems denn auch eine im Bundesvergleich hohe wirtschaftliche Entwicklungsdynamik – in weiten Teilen auf dem Niveau anerkannter High-Tech-Standorte. [5]
Einzig in einschlägigen Statistiken und Gutachten der EU-Kommission zur Innovationsleistung der Regionen findet sich diese positive Entwicklung nicht immer wieder. Im Gegenteil: Der Regionale Innovationsmonitor (RIM), der für die Kommission in 2011 aufgestellt wurde, attestiert dem Nordwesten wie dem Norden Niedersachsens zur allgemeinen Überraschung Strukturschwäche, wenig Dynamik und Bevölkerungsrückgang.[6]

4 ebd., S. 12f

5 vgl. Prognos AG (Hrsg.): Prognos Zukunftsatlas 2010. Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb. Berlin / Bremen / Düsseldorf, 15. November 2011, S. 9. Um so mehr irritiert die Feststellung in einem aktuellen Kommissionspapier, dass es sich beim Nordwesten Niedersachsens um ein peripheres, weit weniger dynamisches Gebiet handelt, als im Rest des Landes, mit einer schwachen ökonomischen Entwicklung und einer insgesamt abnehmenden Bevölkerung. Vgl. Brandt, T.: Regional Innovation Monitor. Regional Innovation Report (Lower Saxony) to the European Commission. Final, 3 May 2011, S. i, 1

6 Brandt, T.: Regional Innovation Monitor. Regional Innovation Report (Lower Saxony). Version: Final. o.O., 3 May 2011, p. 1

# Rahmenbedingungen in Europa

Mit ihrer Strategie Europa 2020 hat die EU-Kommission in 2010 klare Zielvorgaben präsentiert, die auf die vielfältigen Herausforderungen erfolgreicher Regionalentwicklung in besonderer Weise eingehen.[7] Nicht mehr die recht einseitige Innovationsorientierung der bisher verfolgten Lissabon-Strategie steht im Vordergrund, sondern auch die Schaffung und Sicherung von Beschäftigung gehört zu den jetzt fünf Kernzielen. Das soll zwar durchaus auf Basis von Forschung, Entwicklung und Innovation erreicht werden – künftig aber explizit auch durch gezielte Förderung erfolgreicher Bildungskarrieren und nicht zuletzt mit dem Anspruch, den Anteil armutsgefährdeter Menschen nachhaltig zu senken.
Gegenüber der Lissabon-Strategie ist Europa 2020 damit aus regionaler Sicht deutlich ambitionierter und macht in der Konsequenz eine weitgehende Neujustierung der bisherigen Förderphilosophie möglich und notwendig.

Die von der EU-Kommission im Oktober 2011 vorgelegten Verordnungsentwürfe für die Struktur- und Agrarfondsförderung ab 2014 spiegeln die strategische Neuausrichtung der europäischen Regional- und Strukturpolitik wider.[8] Der gemeinsame strategische Rahmen für die verschiedenen Verordnungen hält dabei an den grundsätzlich bewährten Verantwortlichkeiten für die Programmaufstellung fest, unterstreicht aber die gemeinsame Verantwortung aller regionalen Akteure für eine erfolgreiche Regionalentwicklung. Damit verbunden ist die Ausweisung deutlich erweiterter Mitgestaltungsmöglichkeiten für die „lokale Ebene“ die Forderung nach einer partnerschaftlichen Aufstellung und Umsetzung der Programme [9] und die Erfüllung verschiedener ex-ante-Konditionalitäten, wie etwa die Vorlage einer ebenfalls partnerschaftlich zu erstellenden Regionalen Strategie zur Intelligenten Spezialisierung (RIS3) durch die Länder.[10]
Entsprechend sehen sich die regionalen Akteure in der Sinnhaftigkeit einer fundierten strategischen Positionierung (auch) gegenüber Land und EU nachdrücklich bestätigt und werden sich mit ihren Arbeitsergebnissen aktiv in die Aufstellung der Strategie zur intelligenten Spezialisierung für Niedersachsen einbringen.

7 Europäische Kommission, KOM (2010) 2020 endgültig, Brüssel, 03.03. 2010

8 Europäische Kommission, KOM (2011) 615 endgültig, Brüssel, 06.10.2011

9 Europäische Kommission (Ed.): Position of the Commission Services on the development of Partnership Agreement and programmes in Germany for the period 2014 – 2020. Ref. Ares (2012) 1320393-09/11/2012

10 Europäische Kommission, KOM (2011) 615 endgültig, Brüssel, 06.10.2011, S. 146ff

# Arbeitsprogramm

## Aufgabenstellung

Vor dem skizzierten Hintergrund und angesichts einer sich im Jahre 2010 verstärkenden Diskussion um die Bedeutung der sog. Wissensökonomie bzw. wissensintensiver Betriebe für die sozioökonomische Entwicklung von Regionen wurde Ende 2010 in der Arbeitsgemeinschaft der Landkreise und kreisfreien Städte aus Weser-Ems die Frage aufgeworfen und diskutiert, ob das Thema Wissensvernetzung auch als regionale Innovationsstrategie geeignet und ob in diesem Zuge ggf. eine Reaktivierung der Regionalen Innovationsstrategie Weser-Ems (RIS) geboten sein könnte.
Die Arbeitsgemeinschaft sprach sich nach verschiedenen Beratungen Anfang 2011 für eine intensive Prüfung dieser Frage aus und setzte dazu ab April 2011 unter Federführung des Landkreises Ammerland eine Arbeitsgruppe aus langjährig erfahrenen Wirtschaftsförderern und der Regierungsvertretung Weser-Ems ein.
Die Aufgabenstellung lautete, ein Strategiekonzept zur Wissensvernetzung im Sinne von RIS zu entwickeln und das Thema mit Blick auf die EU-Förderung nach 2013 weiter voranzubringen. Unter breiter Einbeziehung regionaler Akteure, insbesondere von Unternehmen, sollten auf der Ebene der Wirtschaftsförderer vorhandene Potentiale identifiziert und praktische Handlungsempfehlungen unter Berücksichtigung regionaler Spezifika entwickelt werden.[11]

11 vgl. Protokoll der Arbeitsgemeinschaft der Landkreise und kreisfreien Städte aus Weser-Ems vom 09.02.2011

## Vorgehensweise

Die eingesetzte Arbeitsgruppe trat daraufhin ab April 2011 zu regelmäßigen Sitzungen zusammen, um den Prozess konzeptionell und inhaltlich zu gestalten.
Zunächst wurde eine Eingrenzung des Themas Wissensökonomie vorgenommen. Demnach sollte das Thema primär aus der Perspektive der Wirtschaft bearbeitet werden und sich auf die Analyse von drei als grundlegend identifizierten Elementen konzentrieren: Wissen in den Betrieben, Wissen auf Seiten der Zulieferer und Dienstleister einschließlich der Hochschulen und Kompetenzzentren und schließlich sollten die (regionalen) Rahmenbedingungen für Erzeugung, Erwerb und Nutzung von Wissen analysiert werden.
Das dazu entwickelte Arbeitsprogramm bestand zunächst im Kern aus Einzelinterviews mit regionalen Schlüsselunternehmen aus den neun Schwerpunktbranchen in Weser-Ems. Als regionale Schwerpunktbranchen wurden dabei diejenigen definiert, die in mindestens zwei der drei Teilräume im Rahmen von Cluster- / Wachstumskonzepten bearbeitet werden und die nach Betrieben und Beschäftigten dominieren.

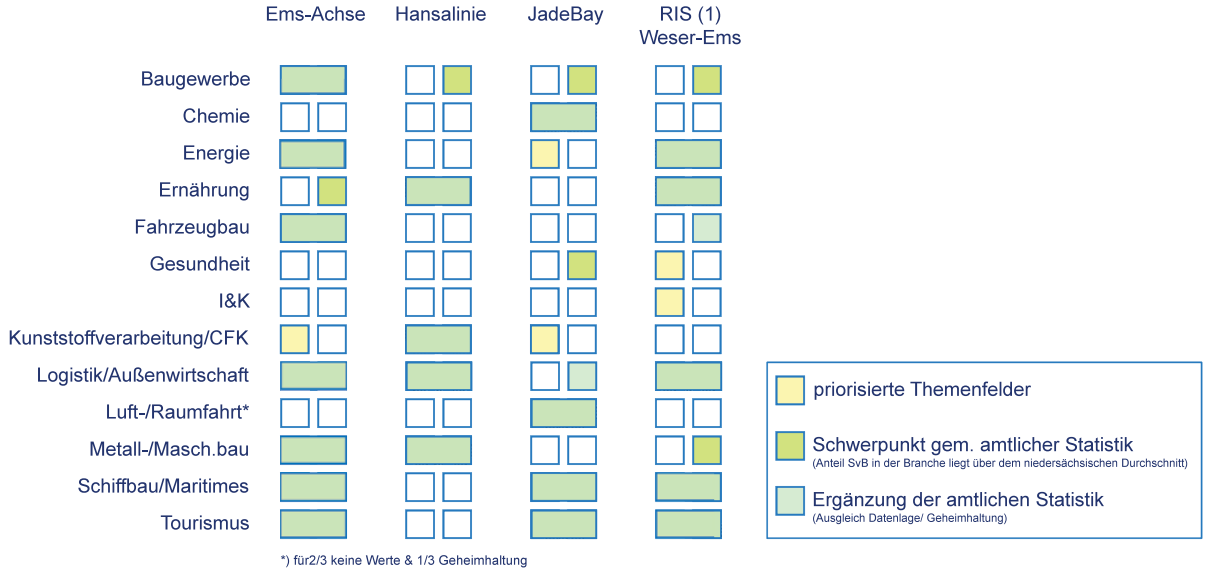



**Abb. 1: Teilräumliche Branchen- / Beschäftigungsschwerpunkte in Weser-Ems**
Quelle: Eigene Darstellung, Datengrundlage LSKN Online, Tab. K70G3031

Die Benennung der Befragungsteilnehmer nahmen die Wirtschaftsförderer der Landkreise und kreisfreien Städte auch unter Berücksichtigung einer gesamtregionalen Abdeckung vor. Nach Auswertung und Diskussion der Ergebnisse wurde in einem zweiten Schritt eine Fokussierung vorgenommen, in der die neun Schwerpunktbranchen mit Blick auf eine „intelligente Spezialisierung“ zu drei Kompetenzfeldern zusammengeführt werden konnten.

Die drei Kompetenzfelder wurden anschließend grundsätzlich auf ihre Kongruenz mit den landespolitischen Schwerpunkten in Niedersachsen sowie mit den Entwicklungszielen in den angrenzenden niederländischen Provinzen überprüft. Angesichts der festgestellten hohen Übereinstimmung und der ohnehin bereits sehr engen Zusammenarbeit mit den Niederlanden erfolgte in einem intensiven Diskussionsprozess unter Beteiligung des Landes die Verständigung darauf, dass im Rahmen dieser Kompetenzfelder ab 2014 ganz Weser-Ems an der Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit partizipieren können soll; Nachteile aus der „nationalen Randlage“ des Nordwestens sollten sich dadurch zumindest in dieser Hinsicht für die Zukunft merklich reduzieren lassen.
In einem weiteren Schritt folgte schließlich die qualitative Überprüfung der Tragfähigkeit der drei Kompetenzfelder, indem die entsprechenden regionalen Wissenschaftseinrichtungen einbezogen wurden. Auswahlkriterium waren die Erfahrungen und Empfehlungen der befragten Unternehmensvertreter bzgl. praktischer Relevanz und Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit. Zu jedem Kompetenzfeld wurden mehrere Workshops durchgeführt, in denen zunächst die grundsätzliche Schlüssigkeit des Ansatzes diskutiert sowie eine kompakte SWOT-Analyse und Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden.

Parallel dazu wurde die Diskussion um die intelligente Spezialisierung auf gesamteuropäischer Ebene sorgfältig beobachtet und aktiv in der „S3-Plattform“ der Europäischen Kommission mitgearbeitet.[12] Außerdem beteiligt sich die Arbeitsgemeinschaft an einem Projektkonsortium, in dem 12 europäische Regionen mit Förderung des EU-Programms INTERREG IV C bis 2014 gemeinsam ihre Strategien zur intelligenten Spezialisierung erarbeiten und sich dabei u.a. im Rahmen von Peer Reviews regelmäßig austauschen und unterstützen.[13]
Dadurch ist eine laufende qualifizierte Auseinandersetzung mit langjährig erfahrenen Experten in der Regionalentwicklung sowie den EU-Verantwortlichen für die Methodik zur Aufstellung von Strategien zur intelligenten Spezialisierung sowie für den Regionalen Innovationsmonitor (RIM) gesichert.

Insgesamt ist die gewählte Vorgehensweise damit von einem sehr pragmatischen und zielgerichteten Ansatz gekennzeichnet. Vor dem Hintergrund der sehr umfangreich vorliegenden Kenntnisse und Erfahrungen erschienen grundlegende Studien vorab verzichtbar. Vielmehr sollte auf dem Bestehenden aufgesetzt, Dopplungen vermieden und den regionalen Akteuren damit ein echter Mehrwert geliefert werden.

12 http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home

13 http://www.know-hub.eu

# Orientierungsphase

**Vorbemerkung**

Sämtliche Analyseschritte waren dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten fast ausnahmslos hohes Interesse und Mitwirkungsbereitschaft zeigten. Im Rahmen der Unternehmensbefragung waren mit Blick auf die gewählten Fragestellungen die jeweiligen Vorstände, Personal-, Einkaufs- und Entwicklungsleiter angesprochen; in der Regel nahmen zwei oder mehr Unternehmensvertreter aus diesem Personenkreis an den durchschnittlich zweistündigen Interviews teil.

Der Teilnehmerkreis repräsentiert in der Region über 30.000 Beschäftigte, einen Umsatz von ca. 15 Mrd. € p.a. und weist mit ganz wenigen Ausnahmen im Gesundheitswesen eine hohe internationale Orientierung bzw. Exporttätigkeit auf.

Die Struktur der vertretenen Unternehmen spiegelt zwar die regionalen Schlüsselbranchen wider, entspricht aber nicht der in Weser-Ems vorherrschenden Betriebsgrößenstruktur. Gleichwohl erscheinen sie im Aufgabenzusammenhang besonders geeignet, weil sie trotz teilweiser Konzernzugehörigkeit eine hohe regionale Orientierung aufweisen, weil sie in ihren Branchen / Themenfeldern (deshalb) in besonderer Weise Meinungsbildner sind, weil sie mit Blick auf die Fragestellungen weit stärker strategisch aufgestellt sind als „klassische KMU“ und weil sie Benchmark-Funktion im Hinblick auf (international) erfolgreich operierende Betriebe übernehmen können.

Außerdem können sie den weiteren regionalen Entwicklungsprozess strukturfördernd / -bildend unterstützen, indem sie beispielsweise als Ankerbetriebe für ggf. neu zu schaffende Wissensinfrastrukturen tätig werden.

**Abb. 2: Befragungsteilnehmer aus der Wirtschaft**
Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt sind 35 Unternehmen befragt worden. Die Ergebnisse können damit keinerlei Repräsentativität beanspruchen. Gleichwohl werfen sie ein informatives und in sich schlüssiges Schlaglicht auf die regionale Situation.

## Befragung Schlüsselbranchen

Nachfolgend werden die Kernaussagen der jeweiligen Branchen- / Unternehmensvertreter zu den drei Fragekomplexen (betriebliches Wissen / Fachkräfte, externes Wissen / Zulieferer-Dienstleister, Rahmenbedingungen / Wissensinfrastruktur) themenzentriert und in aller Kürze skizziert. Soweit branchenübergreifend einheitliche Aussagen getroffen wurden, findet sich das auch in den Zusammenfassungen wieder.

### *Themenfeld Energie*

Ein gravierendes Fachkräfteproblem sehen die Befragten noch nicht, allenfalls bei Vertriebsingenieuren. Gefordert werden eher überfachliche Qualifikationen (Verantwortungs-, Mobilitätsbereitschaft, strukturiertes Denken, Fremdsprachenkenntnisse). Frauen stellen ein hohes Fachkräftepotential dar, sie weisen aber i.d.R. wenig MINT-Know-how auf und legen höheren Wert auf familiengerechte Arbeitsplätze (KITA). Das erwarten aber zunehmend alle qualifizierten Bewerber. Hinzu kommen neben attraktiven Aufgaben und einem positiven Firmenimage insbesondere eine hohe Attraktivität der Region (inkl. Beschäftigungsalternativen in anderen Betrieben).
Mit Blick auf die regionalen Zulieferer werden Fragen der Zertifizierung und des Schutzes geistigen Eigentums als besonders „wissensrelevant“ eingestuft; vielfach können bestehende Anforderungen von KMU trotz ansonsten höchster Fachkompetenz, Flexibilität u.ä. nicht erfüllt werden. Überbetriebliche Zusammenarbeit wird als Lösungsansatz gesehen. Außerdem besteht zu diesen Fragen durchaus auch Unterstützungsbereitschaft von Seiten der Befragten.
Bzgl. der regionalen Wissensinfrastruktur wird die regionale Situation gut bewertet, wobei die Region nicht zu kleinräumig definiert werden sollte. Die Zusammenarbeit mit regionalen Fachhochschulen / Berufsakademien ist teilweise sehr intensiv und gut. Die Bedeutung eines effektiven Wissensmanagements wächst deutlich.

### *Themenfeld Ernährung*

Auch vor dem Hintergrund der insgesamt vergleichsweise geringen Qualifikationsanforderungen in der Branche wird von den Befragten bisher kein besonderes Fachkräfteproblem gesehen. Der Qualifikationsbedarf nimmt allerdings zu, erfordert dann aber i.d.R. noch keine Vollakademiker. Vor diesem Hintergrund erscheinen Fachhochschulen und Berufsakademien als sehr geeignete Partner. Deutlich steigende Qualifikationsanforderungen liegen aufgrund der stark voranschreitenden Digitalisierung im Bereich Maschinenführung / Mechatronik sowie im Bereich BDE und SPS.
Mit Blick auf Zulieferer / Dienstleister sind Wissen bzw. Fachkompetenz bzgl. Tierhaltung / -schutz bzw. Pflanzenführung sowie ein wirksames Qualitätsmanagement entscheidend. Als Entwicklungspartner werden sie weniger gesehen; das sind eher bestehende Kunden und der Handel. Zentrale Anforderungen von dort liegen im Bereich Convenience und Verpackung.

In Sachen Wissensinfrastruktur ist der Nordwesten u.a. mit DIL, LUFA und NieKE gut aufgestellt. Die regionalen Rahmenbedingungen könnten aber deutlich verbessert werden, insbesondere im Hinblick auf Image fördernde Maßnahmen und aktive Verbraucherkommunikation über die Social Media. Die (regionale) Bedeutung der Branche wird nicht angemessen wahrgenommen und respektiert.

***Themenfeld Fahrzeugbau inkl. Luftfahrzeuge***

Zentrale Herausforderung für die Mitarbeiterkompetenzen liegen im Bereich IT / Elektronik i.w.S. sowie in überfachlichen Qualifikationen (Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz, abstraktes Denken und Fremdsprachenkenntnisse). Im Wettbewerb mit Niedriglohn-Ländern kommt aber auch dem Know How im Bereich Lean Production / Management, neuen Werkstoffen und Logistik ganz besondere Bedeutung zu. Dem gegenüber erwarten entsprechend qualifizierte Bewerber einen attraktiven Arbeitgeber (Image, Innovation, Unternehmenskultur, flache Hierarchien, Familienorientierung) und eine attraktive Region (Image, Wohnqualität, allg. berufliche Perspektive). Frauen werden für die Zukunft als großes Fachkräftepotential gesehen, dessen Erschließung allerdings durch verstärkte Anstrengungen im Bereich ökonomische Bildung, MINT und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) begünstigt werden würde.

Auf Zuliefererseite wird ein deutlich steigender Kompetenzbedarf in den Bereichen Material / Werkstoffe, Elektronik und Simulation sowie generell bzgl. Systemkompetenz gesehen. Aufgrund stark steigender Komplexität der Produkte und Prozesse erscheint überbetrieblich eine gemeinschaftliche Kompetenzentwicklung sinnvoll, wofür geeignete Plattformen geschaffen und gepflegt werden sollten. Insbesondere für KMU, die für Großunternehmen tätig werden wollen, stellen bei aller fachlicher Kompetenz Rechts- / Vertragsfragen eine vielfach unüberbrückbare Hürde dar.

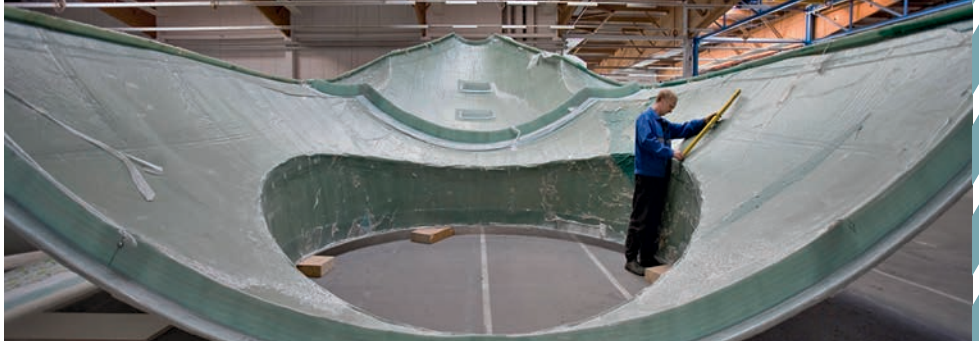
Die sehr breite regionale Wissensinfrastruktur bildet eine gute Basis, um mit der ständig zunehmenden Komplexität von Produkten und Prozessen umzugehen. Unterstützung wird im Hinblick auf die Nutzung von anspruchsvollen Forschungsförderprogrammen bei der entsprechenden Antragstellung gesucht. Generell wird die Attraktivität der Region als wichtige Rahmenbedingung für eine in allen Bereichen erfolgreiche Unternehmenskommunikation gewertet.

***Themenfeld Gesundheitswirtschaft***

Erforderliches Wissen der Mitarbeiter im Bereich der Gesundheitswirtschaft wird insbesondere in der Informationstechnik gesehen, nachdem IT-Anwendungen ganz erheblich zunehmen (Patientenakte, Telemedizin, digitales Röntgen u.ä.). Ansonsten werden insbesondere überfachliche Qualifikationen (Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit, Flexibilität, Service-Mentalität) benötigt. Engpässe werden im Bereich der Fachpfleger und Fachärzte gesehen, die aufgrund von Sprachproblemen auch durch ausländisches Personal nicht problemlos ausgeglichen werden können. Eine Differenzierung der Berufsbilder und Ausbildungsgänge könnte wesentlich zur Lösung beitragen.

Wissen und Kompetenz der Zulieferer sind zumindest aus regionaler Perspektive wenig bedeutsam, da medizinische Geräte und Produkte in aller Regel von außerhalb kommen. Als sehr wünschenswert werden angesichts der o.g. Anwendungen mehr qualifizierte IT-Dienstleistungsanbieter in räumlicher Nähe angesehen.

Die regionale Wissensinfrastruktur wird durchaus positiv bewertet. Die internationale Mobilität der Wissensträger behindert allerdings eine systematische Standort-



entwicklung. Wesentliche Rahmenbedingungen für die Gesundheitswirtschaft werden durch die Entwicklungen in der Telemedizin gesetzt, wobei Standards und Schnittstellen bisher noch ein großes Problem darstellen. Wichtiger als Forschung und Entwicklung ist aus Sicht der Befragten in dieser Situation die Einrichtung von Plattformen bzw. Zukunftswerkstätten, um den Austausch zwischen den relevanten Akteuren zu unterstützen und Lösungsansätze zu entwickeln, beispielsweise zur Weiterbildung in der Palliativmedizin oder auch für Nachfolgekonzepte für Haus- / Landärzte. Generell wird eine Erleichterung bzw. Unterstützung beim Marktzugang in die angrenzenden Niederlande gewünscht.

***Themenfeld Kunststoff***

Die Vertreter der regionalen Kunststoffindustrie sehen wesentlichen „Wissensbedarf" für ihr Personal in den Bereichen IT / Automatisierungstechnik, Steuer- und Regeltechnik, neue Werkstoffe sowie im Qualitätsmanagement. Generell wird die Serviceorientierung als entwicklungsbedürftig eingestuft. Um entsprechend qualifiziertes Personal zu akquirieren und zu halten sind flexible Arbeitszeitmodelle, umfassende Familienfreundlichkeit – inkl. Grundstücke und Immobilien („Ehepartner sind der Schlüssel") – und damit ein insgesamt gutes Umfeld erforderlich. Dazu gehört auch das politische Signal, dass Industriearbeitsplätze in der Region tatsächlich gewollt sind. Priorität wird auf das vorhandene – durchaus auch einfach qualifizierte – Personal gelegt, das es u.a. angesichts oft langer betrieblicher Einarbeitungszeiten durch geeignete Maßnahmen auch im Alter zu halten gilt (BGM i.w.S.).
Die Zulieferersituation erscheint transparent und gut. Zentrale Anforderung wie Kompetenz und Service werden erfüllt. Zunehmend wichtiger werden Schnelligkeit und Flexibilität, die i.d.R. gerade von kleinen Betrieben gewährleistet werden; ihnen sollte besondere Beachtung beigemessen werden. Ein eigener Werkzeugbau sowie Kompetenz in Werkzeugbeschichtungen (Nanotechnologie) und in der Simulation würden die Leistung zusätzlich wesentlich verbessern. Bedarf besteht an einem leistungsfähigen Materialprüfungslabor „vor Ort" und auch für einen entsprechenden Kunststoffrecycling-Betrieb inkl. Logistik wird Potential gesehen.
Die regionale Wissensinfrastruktur wird je nach Standort durchaus kritisch gesehen. Räumliche Nähe allein reicht nicht aus und kann fehlende Qualität in Ausbildung und Lehre nicht ersetzen! Andererseits gibt es sehr gute Einrichtungen mit hoher Kompetenz, die zielgerichtet ausgebaut werden sollten. Dies betrifft sowohl bestehende Forschungseinrichtungen an den regionalen Hochschulen als auch vorhandene Berufsschulzentren, die in der Region im Bereich der Kunststoffverarbeitung ausbilden.
Außerdem gibt es mustergültige regionale Netzwerkaktivitäten mit attraktiven Ange-

boten und Maßnahmen. Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen ist auch durch eine internationale Arbeitskräftevermittlung denkbar, etwa indem junge Menschen aus Europa angeworben, ausgebildet und dann vielleicht sogar wieder in ihren Heimatländern eingesetzt werden.

***Themenfeld Logistik***

Auch die Unternehmen der Logistik-Branche benötigen zunehmend Kompetenz in IT und Mechatronik von ihren Mitarbeitern. Daneben werden Verantwortungsbereitschaft, die Fähigkeit zum Umgang mit komplexen Prozessen sowie Fremdsprachenkenntnisse immer wichtiger. Teilweise erscheinen auch neue Berufsbilder erforderlich. Weiterbildungsbedarf besteht entsprechend im IT-Bereich, im Qualitätsmanagement, bei den mittleren Führungskräften und in der Personalentwicklung. Qualifizierte Bewerber erwarten neben einem attraktiven Aufgabengebiet und gutem Firmenimage auch Work-Life-Balance und allgemeine regionale Attraktivität.
Qualifizierte Zulieferer müssen mit logistischen Prozessen, Prozessoptimierung und Automatisierung vertraut sein und werden nach Qualität, Flexibilität und Preis ausgewählt. Die regionale Angebotstransparenz ist hoch, insbesondere aufgrund verschiedener Branchen- und Thementage, die als Plattformen für Information und Erfahrungsaustausch dienen.
Die regionale Wissensinfrastruktur wird differenziert bewertet. Insbesondere die unübersichtliche Bildungsträgerlandschaft wird kritisiert. Wissens- und Informationsquellen sind im Nordwesten neben Kammern und Verbänden durchaus vorhanden. Die (auch kommerzielle) Beratung durch die Hochschulen könnte verstärkt werden. Die regionale Netzwerkarbeit sollte stärker themen- statt branchenorientiert erfolgen, um Interessenkollisionen zu minimieren.

***Themenfeld Metall- / Maschinenbau***

Im Metall- und Maschinenbau nimmt der Umgang mit komplexen Systemen deutlich zu und erfordert bei Mitarbeitern auf der einen Seite mehr Spezialisierung, auf der anderen Seite breitere (System-)Kompetenz. Daneben ist internationale Handlungskompetenz erforderlich, d.h. Mobilität und Fremdsprachenkenntnis aber auch auf internationale Märkte ausgerichtete Einkäuferkompetenz. Ausbildungs- / Qualifizierungsbedarf besteht in der Region zeitweise auch für im Ausland tätiges Personal. Diesen Anforderungen stehen Bewerbererwartungen gegenüber, wie sie beispielsweise auch in der Kunststoffindustrie bestehen. Mit Blick auf das Arbeitskräftepotential nehmen ältere Arbeitnehmer und Frauen eine zentrale Rolle ein, wobei deren dauerhaft erfolgreicher Einsatz entsprechende Rahmenbedingungen erfordert (BGM, Kinderbetreuungsangebote, etc.).
An Zulieferer und Dienstleister besteht die Erwartung, jeweils auf dem neuesten Stand der Entwicklung zu sein (Metall, Kunststoff, Elektronik, Förder- / Antriebstechnik, Installation / Service) um dann gerne auch eine engere (Entwicklungs-) Zusam

menarbeit eingehen zu können, wie etwa in der Automobilindustrie. Qualität, Service, Flexibilität und Preis sind ansonsten die entscheidenden Auswahlkriterien. Als sinnvoll wird eine neutrale regionale Plattform für regionale Zulieferer mit Detailinfos zu deren technischer Ausstattung angesehen, was beispielsweise über bestehende Einkäufertage / -konferenzen geleistet werden könnte.
Der Wissensinfrastruktur wird hohe und steigende Bedeutung beigemessen. Die Sammlung, Bewertung und Bereitstellung wird u.a. von den Hochschulen erwartet. Soweit diese anwendungs- / praxisorientiert aufgestellt sind, ist die Zusammenarbeit gut – ebenso mit den Berufsakademien. In jeder Hinsicht wichtig wird eine bessere Vermarktung der Region eingestuft – „Wir vermarkten uns nicht unter Wert – wir vermarkten uns gar nicht!“ Die Befragten zeigen ausdrücklich Bereitschaft, sich in entsprechende Initiativen aktiv einzubringen.

***Themenfeld Schiffbau / maritime Wirtschaft***

Im Bereich von Auszubildenden und gewerblichen Mitarbeitern sehen die Befragten derzeit noch geringe Probleme, anders als bei akademisch ausgebildetem Personal – insbesondere wegen des steigenden Bedarfs zum Thema Offshore. Notwendige Qualifikationen gehen in Richtung IT / Wirtschaftsingenieurwesen und Logistik, wobei insbesondere die Fähigkeit zu systemischem Denken, Netzwerk- und Projektmanagementkompetenz sowie interkulturelle Kompetenz gefordert sind. Grundsätzlich ist Mobilität von hoher Bedeutung. In Teilbereichen sind Spezialschulungen erforderlich, für die in der Region Kapazitäten geschaffen werden sollten. Auch in diesem Themenfeld erwarten Bewerber auf der einen Seite eine interessante Aufgabe in einem attraktiven Unternehmen, das auch das Thema Work-Life-Balance im Blick hat. Auf der anderen Seite ist regionale Attraktivität unverzichtbar, wenn überregional Personal erschlossen werden soll. Ein gutes Arbeitskräftepotential (außer an Bord) liegt bei den Frauen, die aber noch deutlich unterrepräsentiert sind. Ältere Mitarbeiter und deren Wissen werden mit verschiedensten Maßnahmen gehalten. Ein attraktives Arbeitskräftepotential wird auch in den regionalen Kernkraftwerken vermutet, das im Zuge der Energiewende verfügbar werden könnte und tunlichst gehalten werden sollte.

Für Zulieferer bestehen teilweise differenzierte Lieferantenbewertungssysteme, die eine komplizierte Zertifizierung erforderlich machen. Vor diesem Hintergrund ist die Transparenz vergleichsweise gut. Allerdings muss bei Bedarf i.d.R. auf qualifizierte Ing.-Büros in Hamburg, Düsseldorf o.ä. zurückgegriffen werden – hier läge Potential in der Region, ebenso wie für besondere Logistik-Dienstleister, z.B. für Schiffsersatzteile. Generell könnten Netzwerkveranstaltungen sowie Zulieferer- / Lieferantentage hilfreich sein, um regionale Potentiale besser zu nutzen.
Auch in diesem Themenfeld ist der Stellenwert von Wissen hoch und steigend, wobei es eher an Personen als an Standorten festzumachen ist. Die einschlägig aktiven Hochschulen und Berufsakademien im Nordwesten sind gute und wichtige Bausteine der regionalen Wissensinfrastruktur zu diesem Themenfeld. Einzelne Standorte sollten ihre Potentiale nutzen und ihr Standing auf Landesebene zu verbessern versuchen; die betroffenen Befragten sind zur Unterstützung bereit.

***Themenfeld Tourismus***

Zentrale Anforderungen an Mitarbeiter im Tourismus sind durch hohe zeitliche Flexibilität und Service-Mentalität gekennzeichnet. Qualifikationsbedarf besteht dabei bzgl. Telefontrainings. Generell wird der Faktor Wissen von Unternehmensseite aber nicht als besonderes Schlüsselthema eingestuft. Zentrale Herausforderungen resultieren aus den ständig steigenden Gästeanforderungen bzgl. Personal und Service, aber auch Inventar und Ausstattung.
Auch im Bereich der Zulieferer werden keine außergewöhnlichen Erwartungen formuliert. Die Anbietertransparenz erscheint gut, eine höhere Preistransparenz würde allerdings als sehr hilfreich angesehen. Eigenentwicklungen bzw. Entwicklungskooperationen für Ausstattungen wie beispielsweise Spielgeräten und Fahrgeschäften sind i.d.R. nicht wirtschaftlich darstellbar. Hier gibt es bundesweit eingeführte Spezialbetriebe, deren Produkte allenfalls modifiziert werden.
Das Thema Wissensinfrastruktur wird definiert über eigene Erfahrungsaustauschgruppen und (Verbands-)Publikationen. Dabei mangelt es bisher an vergleichbaren betriebswirtschaftlichen Kennzahlen für ein wirksames Benchmarking. Rahmenbedingungen könnten ggf. verbessert werden, indem eine stärkere Fokussierung regionaler Marketingaktivitäten auf die vorhandenen und anerkannten Highlights erfolgt und wenn der Stellenwert des Tourismus in der Bevölkerung insgesamt besser kommuniziert wird. Die Effektivität lokaler Marketing-Aktivitäten wird sehr skeptisch beurteilt.

## Zusammenfassung / Zwischenbewertung

Wie die an dieser Stelle nur stark komprimiert dargestellten Befragungsergebnisse zeigen, liegen die Bewertungen aus den Unternehmen bezüglich der aufgeworfenen Fragenkomplexe branchenübergreifend in vielerlei Hinsicht sehr nahe beieinander.
Obwohl viele Aussagen offensichtlich sehr vom „Tagesgeschäft" geprägt sind, liefern sie wertvolle Hinweise und wichtige Anregungen für ein regional-strategisches Konzept.

### *Zum Thema Fachkräfte – Wissen im Betrieb*

Mit Ausnahmen im Bereich akademisch ausgebildeter Fach- und Führungskräfte sehen die Befragungsteilnehmer bisher noch keinen besonderen Fachkräftemangel. Allerdings sind die Bewerberzahlen rückläufig und spätestens gegen Ende des Jahrzehnts werden deutliche Probleme erwartet.

Zu bedenken ist jedoch, dass die beteiligten Unternehmen seit Jahren und mit hoher Intensität die gesamte Klaviatur der Personalakquisition bespielen; für das regionale Handwerk und KMU sind die Möglichkeiten deutlich begrenzter und die Situation stellt sich für sie vielfach heute schon sehr kritisch dar.
Regionale Arbeitskräftepotentiale liegen zunächst bei bestehenden älteren Mitarbeitern und vor allem bei Frauen. Um das Wissen älterer Mitarbeiter bestmöglich zu nutzen erscheinen insbesondere ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement sowie der Aufbau eines systematischen Wissensmanagements zielführend. Beides ist selbst bei den (großen) Befragungsteilnehmern noch nicht immer gegeben.
Die aktive Erschließung von Frauen als Mitarbeiter ist verbunden mit der Notwendigkeit einer verstärkten Berücksichtigung des Themas Work-Life-Balance. Außerdem sind die MINT-Kompetenzen in diesem Personenkreis bisher i.d.R. weniger ausgebildet. Durch oft höhere Arbeitsqualität und positive Auswirkungen auf das Betriebsklima können Frauen das aus Sicht der Befragten aber vielfach ausgleichen.
Künftige Qualifikationsanforderungen sind in allen Branchen wesentlich vom weiter zunehmenden IT- / Elektronikeinsatz geprägt. Branchenübergreifend erscheinen aber systemisches, strukturiertes Denkvermögen, Teamfähigkeit, Flexibilität, (internationale) Management-/ Handlungskompetenz inkl. Mobilitätsbereitschaft aber auch Belastbarkeit und Dienstleistungsorientierung oft noch wichtiger – in der Regel also überfachliche Qualifikationen mit entsprechenden Herausforderungen für das regionale Erziehungs- bzw. Bildungssystem.
Diesen Anforderungen stehen Erwartungen qualifizierter Bewerber gegenüber, die sich in den Kategorien attraktive Tätigkeit (flache Hierarchien, Verantwortung), attraktive Arbeitgeber (Branche, Image, Vergütung, Familienfreundlichkeit) und attraktive Region (Erreichbarkeit, soziale Infrastruktur, Wohn- / Lebensqualität, Arbeitsmarkt / Arbeitsplatzalternativen) festmachen lassen. Die Region ist demnach auch hier gefordert.

***Zum Thema Zulieferer / Dienstleister – Wissen von außen***

Soweit die jeweils gesuchten Zulieferer- und Dienstleister vorhanden sind, wird die regionale Situation als durchaus gut angesehen.

Basisanforderungen an Zulieferer und Dienstleister sind branchenübergreifend hohe fachliche Kompetenz / Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Preiswürdigkeit.

Die Befragungsteilnehmer sehen diese Anforderungen insbesondere bei Klein- und Kleinstunternehmen in hohem Maße erfüllt und empfehlen deren besondere Beachtung. Deren Schwäche liegt oft darin, dass sie (formale) Leistungsvoraussetzungen nicht nachweisen können (Zertifizierung, Qualitätsmanagement, juristische Kompetenz).

Weitere Anforderungen zielen auf besonderes, zukunftsorientiertes Fachwissen (insbesondere IT, Elektronik, neue Werkstoffe) und Systemkompetenz (Entwicklungspartnerschaft, Systemlieferanten), aus denen gerade für regionale KMU erhebliche Entwicklungspotentiale resultieren können. Eine entsprechend zielgerichtete Gründungs- / Ansiedlungs- und Entwicklungsförderung würde von den Befragten sehr begrüßt und unterstützt.

Ebenso werden Kontakt- / Zulieferertage als Kontaktplattformen für Entwickler und Einkäufer positiv bewertet, wenngleich die Transparenz bzgl. der regionalen Zulieferer / Dienstleister insgesamt bereits durchaus positiv gesehen wird. Allerdings könnten differenziertere Leistungs-/ Ausstattungskataloge hilfreich sein und bei der Bewältigung der teilweisen „Anbieterflut“ helfen.

***Zum Thema Rahmenbedingungen – Wissensinfrastruktur***

Die regionale Wissensinfrastruktur wird innovationsbezogen – insbesondere in den Bereichen Ernährung, Energie und Maritim – sehr positiv bewertet.

Branchenübergreifend zeigt sich der weit überwiegende Teil der Befragten mit dem Ausbildungsangebot an den regionalen Fachhochschulen und Berufsakademien sehr zufrieden. Insbesondere duale Studienangebote werden sehr positiv bewertet, weil sie standortnah eine anspruchsvolle aber praxisnahe Ausbildung bieten, die die Bindung der Schulabgänger an die Region fördert und sich damit auch auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung günstig auswirkt.

Wünschenswert erscheint eine stärkere Mitgestaltungsmöglichkeit im Hinblick auf die Lehr- und Forschungsinhalte an den Hochschulen und Akademien, um die Profilierung insbesondere junger Standorte und eine hinreichende kritische Masse im Hinblick auf die Leistungsqualität zu unterstützen. Deren engere Verzahnung mit der sozioökonomischen Entwicklung der Region wird dafür als gute Basis gesehen.

Positiv hervorzuheben ist die Feststellung der Befragungsteilnehmer, dass es in der Region zu allen aufgeworfenen Fragestellungen bereits gute Lösungsansätze und -beispiele gibt, die eine Übertragung auf den gesamten Nordwesten nahe legen.

Die Befragung hat darüber hinaus grundsätzlich gezeigt, wie vielfältig verwoben die regionalen Schlüsselbranchen sind, was insbesondere bei den Befragten aus Ernährung, Maschinen- und Fahrzeugbau offensichtlich geworden ist, aber auch für Energie sowie den maritimen Sektor gilt. Kunststoffindustrie, Metall- / Maschinenbau und Logistik lassen sich in diesem Sinne als Querschnittsthemen / -branchen erkennen, die sowohl für den Ernährungs- / Agrarbereich als auch Energie und Maritim von großer Bedeutung sind.
Die Zusammenfassung und Fokussierung auf drei entsprechende Kompetenzfelder erscheint mit Blick auf die Themenstellung und angesichts der angestrebten intelligenten Spezialisierung deshalb möglich und sinnvoll. Eigenständig stellt sich der Gesundheitsbereich dar – am ehesten mit Bezügen zu Ernährung / Agrar. Von Seiten des Tourismus wird „Wissen“ dagegen nicht als Schlüsselthema definiert.

Neben den branchenspezifischen Aussagen sind aber auch die generellen Aussagen der Befragungsteilnehmer zur Region zu beachten. Die immer wieder geäußerte Kritik an zu kleinräumigen, zu vielen und entsprechend unübersichtlichen Arbeitsstrukturen – zumindest unter dem hier diskutierten Blickwinkel – stellt die große Zahl der im Nordwesten bestehenden Kooperationsräume und Initiativen in Frage und macht deutlich, dass zumindest eine engere Abstimmung angestrebt werden sollte. Damit korrespondiert durchaus auch die nachdrückliche Forderung nach einem koordinierten und professionellen Regionalmarketing – das nicht zu kleinräumig definiert werden sollte.
Bemerkenswert ist schließlich auch die große Zahl der Befragungsteilnehmer, die Interesse und Bereitschaft an einer weiteren Prozessbeteiligung und Mitwirkung bekundet haben.

# Vertiefungsphase



## Vorbemerkung

Vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse und des daraus abgeleiteten Ansatzes zur Fokussierung auf drei Kernbranchen (Agri / Technik, Energie, Maritim) lassen sich diese mit den erkannten Querschnittsbranchen (Kunststoffindustrie, Metall- / Maschinenbau, Logistik) und ggf. noch weiteren Branchen jeweils zu Kompetenzfeldern verknüpfen. Weitere Entwicklungsaktivitäten könnten auf diesem Wege von eng branchenorientierten zu umfassend integrierten und damit ggf. auch Cluster-übergreifenden Ansätzen werden.

Um die Tragfähigkeit eines solchen Ansatzes zur intelligenten Spezialisierung zu überprüfen, wurden in einer vertiefenden Analysephase zunächst neuere Studien mit Regionsbezug zu den Kernbranchen herangezogen und ausgewertet.[14] Im Anschluss wurde eine Serie von Workshops mit Wissenschaftsvertretern aus diesen Kompetenzfeldern durchgeführt, um eine noch differenziertere Bewertung im Hinblick auf das Thema Wissen vornehmen zu können. Daraus resultierten eine erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse und ergänzende, jetzt aus wissenschaftlicher Sicht relevante Handlungsempfehlungen für eine wissens-orientierte Regionalentwicklung.

Eine erste Empfehlung der Fachwissenschaftler lautete, das Kompetenzfeld mit dem Arbeitstitel Agri / Technik besser als Bioökonomie / Agrarsystemtechnik zu beschreiben, weil regionale Kompetenz und Branchen(-zukunfts-)perspektiven damit eher entsprochen wird.

## Kompetenzfelder

Alle drei definierten Kompetenzfelder sind dadurch gekennzeichnet, dass die Region hier über eine erhebliche Anzahl großer, international agierender Unternehmen verfügt, darunter auch weltweit führende Betriebe. Der Anteil der Kompetenzfelder an der regionalen Beschäftigung und Wertschöpfung ist weit überdurchschnittlich, ebenso wie das Potential zur (weiteren) Internationalisierung. Außerdem stellen sie eine wesentliche Geschäftsgrundlage für die regional bedeutendsten Wirtschaftszweige dar. Schließlich sind hier in den letzten Jahren Forschungseinrichtungen, Infrastrukturen und (internationale) Kooperationsstrukturen entstanden, die auch für die Zukunft eine sehr positive Entwicklung erwarten lassen. In der folgenden Beschreibung kann nur eine kurze Auswahl der vielfältigen in der Region insgesamt vorhandenen Einrichtungen und Kompetenzen angesprochen werden.

### *Kompetenzfeld Bioökonomie / Agrarsystemtechnik*

Weser-Ems weist ca. 16 % der Beschäftigten des Agrarsektors in Deutschland auf. Ein Großteil der Kartoffelproduktion, der Schweine und des Geflügels kommt aus der Region. Die Firma Deutsche Frühstücksei ist Europas größter Eierproduzent, die Firma Big Dutchman ist Weltmarktführer im Bau von Schweine- und Geflügelställen und die Firma Grimme ist Weltmarktführer in Kartoffelerntemaschinen. Abbildung 3 skizziert das Kompetenzfeld, ohne es an dieser Stelle vollständig abbilden zu können.

14 Auf eine differenzierte Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet. Vielmehr fließen grundlegende Aussagen in die anschlie-ßende Beschreibung der Kompetenzfelder ein. Interessierten wird die Lektüre der Originaldokumente empfohlen. Dazu zählen insbesondere für den Bereich Agri / Technik: NIW (Hrsg.): Die Agrartechnik-Branche im Osnabrücker Land - Regionalwirt-schaftliche Bedeutung im überregionalen Vergleich. Hannover 2009; Nds. Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Verbrau-cherschutz und Landesentwicklung (Hrsg.): Die Landwirtschaft in Niedersachsen. Hannover 2010; Nds. Ministerium für Ernäh-rung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz und Landesentwicklung (Hrsg.): Die Ernährungswirtschaft in Niedersachsen. Hannover 2010; Nds. Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz und Landesentwicklung (Hrsg.): Die niedersächsische Landwirtschaft in Zahlen 2009 inkl. Ergänzungen. Hannover 2009 / 2011. Für den Bereich Energie: Nord/LB Re-gionalwirtschaft (Hrsg.): Energieland Niedersachsen - Struktur, Entwicklung und Innovation in der niedersächsischen Energiewirtschaft. Hannover, Dezember 2010; Brandt, A. und U. Kröcher: Potenzialstudie „Energieregion Nordwest". Vorstellung er-ster Ergebnisse. Oldenburg, 13.12.2012. Für den Bereich Maritim: Nord/LB Regionalwirtschaft u.a. (Hrsg.): Gutachten zur Stärkung und Weiterentwicklung der Maritimen Wirtschaft in Niedersachsen und zum Aufbau maritimer Cluster. Hannover 2009; Brandt, A. u.a.: Entwicklungspotentiale und Netzwerkbeziehungen maritimer Cluster in Deutschland. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeografie, 2010; Brandt, A.: Wind im Rücken – hart am Wind. Die Maritime Wirtschaft in der Wachstumsregion Ems-Achse. Präsentation der Zwischenergebnisse. Leer, 19.11.2012

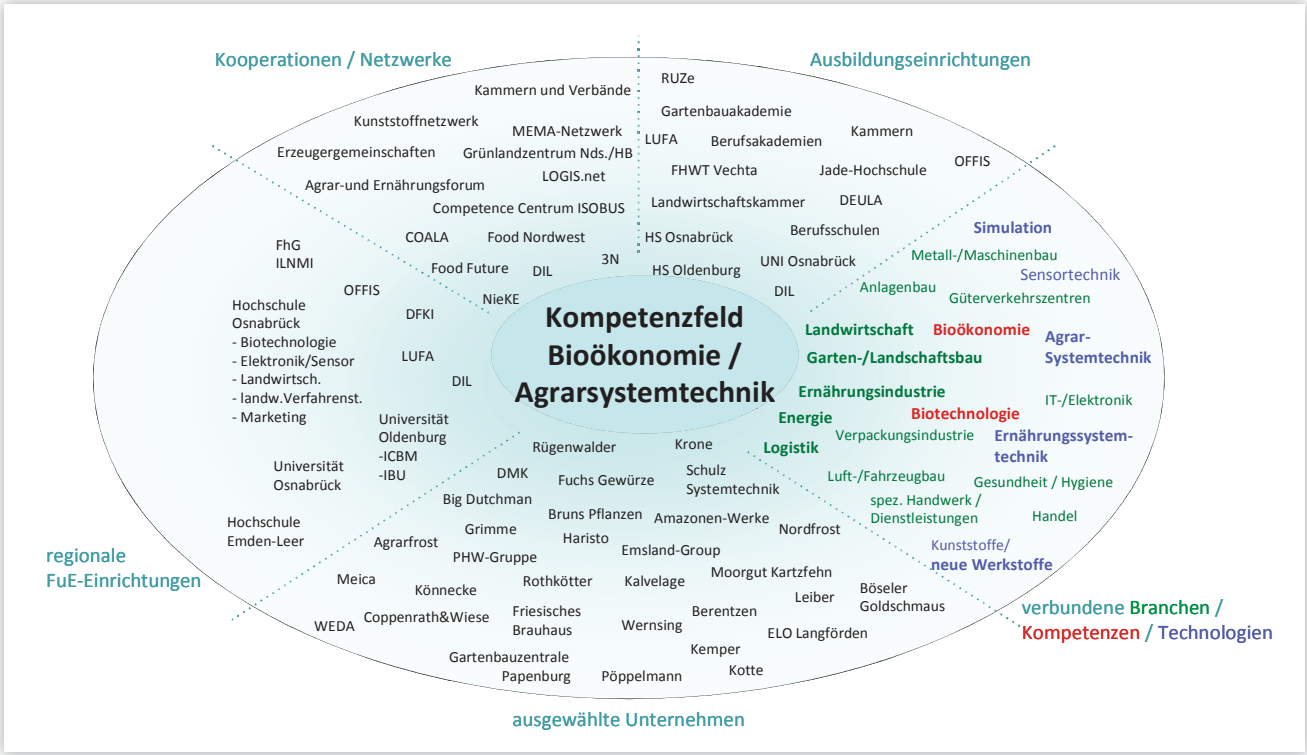



**Abb. 3: Kompetenzprofil Bioökonomie / Agrarsystemtechnik**
Quelle: Eigene Darstellung

Über ein Drittel aller nds. Baumschulbetriebe findet sich allein im Ammerland. Das Niedersächsische Kompetenzzentrum für Ernährungswirtschaft, das Deutsche Institut für Lebensmitteltechnik, die Hochschule Osnabrück und verschiedene auch international ausgerichtete Cluster und Netzwerke begleiten und unterstützen die Entwicklung der Branche seit Jahren erfolgreich.

Zentrale Stärken bzw. Erfolgsfaktoren liegen aus Sicht der Wissenschaft darin, dass es eine intensive Kooperationskultur und interdisziplinäre Zusammenarbeit gibt, wobei sich die hier komplett abgebildete Wertschöpfungskette zusätzlich besonders positiv auswirkt. Ausgangspunkt sind eine starke landwirtschaftliche Basis und ein (noch stark) familiengeführtes Unternehmertum. Dessen besonderes Kennzeichen liegt in hoher Dynamik und Flexibilität – die allerdings auch mit entsprechenden Risiken verbunden sind. Vielfach nimmt die Region damit eine Vorreiterrolle wahr, wozu wesentlich die regionale FuE-Dichte mit auch international anerkannten Wissens-Leuchttürmen beiträgt. Metall- / Maschinenbau, Fahrzeugbau und Kunststoffindustrie tragen entscheidend zum Erfolg bei.
Bereits angedeutete Risiken liegen darin, dass schnelle Entscheidungen mit sehr langfristigen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen verbunden sein können. Auf unerwartete Veränderungen der Rahmenbedingungen kann dann oft nur noch eingeschränkt reagiert werden. In diesem Sinne sind sichere politische Rahmenbedingungen, öffentliche Akzeptanz und möglichst stabile Märkte erfolgsentscheidend. Steigende Akzeptanzprobleme – etwa in der Tierproduktion – beeinflussen die Attraktivität der Branche aber auch der Region. Die Risiken steigen weiter, wenn aus der jeweiligen Branche eine unkoordinierte Öffentlichkeitsarbeit hinzu kommt.

15 Heinz, V.: How has the ingredient industry responded to the demands of society. A brief history. Vortrag im Rahmen des ELC-Symposiums: Meeting the EU's nutrition and health goals: what role for the food ingredient industry. Brüssel, November 2012

Ganz besondere Risiken ergeben sich auch daraus, dass die landwirtschaftliche Produktion in der Region in hohem Maße ressourcenabhängig ist. Nicht nur angesichts der Volatilität der (Rohstoff-)Märkte werden bewährte Geschäftsmodelle zum Teil schon bald nicht mehr tragfähig sein.

Nicht nur Chancen sondern grundlegende Erfolgsvoraussetzungen für die Zukunft werden von Seiten der Wissenschaft einhellig darin gesehen, dass tragfähige Szenarien und Konzepte im Hinblick auf die sog. „Protein-Lücke" entwickelt werden.[15] Im sich verändernden Umweltbewusstsein und Ernährungsverhalten der Bevölkerung liegen ebenfalls besondere Chancen, die sich auch angesichts alternder Belegschaften nicht zuletzt durch eine neue Weiterbildungskultur in den Betrieben nutzen lassen.
Durchaus in diesem Sinne ist zu sehen, wenn die beteiligten Wissenschaftsvertreter die Schaffung einer qualifizierten Folgenabschätzung insbesondere für die landwirtschaftlichen Betriebe für erforderlich halten, um Fehlentwicklungen vorzubeugen.
Notwendig ist aktives „Zukunft denken". Dazu könnte die Einrichtung eines entsprechend qualifizierten, institutionenübergreifenden „Think Tanks" hilfreich sein, der sich nicht zuletzt auch mit der Frage der Nutzung der Potentiale von Schlüsseltechnologien für das Kompetenzfeld und die betroffenen Branchen auseinandersetzt – hier insbesondere Biotechnologie, Sensortechnik, Simulation und Werkstofftechnik / Materialwissenschaften.
Insgesamt kommt einer qualifizierten Vorausschau, insbesondere für die Landwirtschaft – aber damit auch für das gesamte Kompetenzfeld –, größte Bedeutung zu, weil sich die Ernährung in den kommenden 20 Jahren aus Sicht der Wissenschaft grundlegend ändern wird. Für die Produktion bedeutet das, dass ein derzeitiger Wertschöpfungsanteil von 80 % aus der Tierhaltung nicht zu halten sein wird. Entsprechend muss die regionale Ernährungswirtschaft auch stärker auf den Non-Food-Bereich ausgerichtet werden, wenn sie ihre wirtschaftliche Leistungskraft halten will. Aus einem Umdenken in Stoffströme lassen sich Lösungsansätze entwickeln; dafür ist die Region sehr gut aufgestellt, selbst wenn sie in der Grundlagenforschung weniger stark ist.

Generell wird beklagt, dass die wirtschaftliche Bedeutung der „Landwirtschaft" für die Region gelegentlich nicht erkannt zu werden scheint; auch im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung sollte sie den ihr angemessenen Stellenwert erhalten. Nicht zuletzt würden dabei die wichtigen Bezüge zu den anderen Kompetenzfeldern und Schlüsselbranchen – auch Kunststoff und Logistik! – deutlicher werden.

***Kompetenzfeld Energie***
Das Kompetenzfeld „Energie" mit einem ganz deutlichen Schwerpunkt im Bereich der erneuerbaren Energien hat sich in der Region lange vor der Energiewende herausgebildet und umfasst heute Weltmarktführer wie die Firma Enercon oder andere regionale Großunternehmen wie die EWE oder Aleo Solar; die gesamte Wertschöpfungskette wird in der Region abgebildet. Nicht zuletzt aufgrund der besonderen Lagegunst an der Nordsee und der maritimen Kompetenz der Region eröffnen sich außerordentliche Wachstumspotentiale im Offshore-Bereich.

Durch die Forschungsinfrastruktur mit Instituten wie dem Deutschen Windenergie Institut, Next Energy und Forwind wird die äußerst positive Entwicklung ebenso unterstützt, wie durch die verschiedenen Cluster- und zahlreichen Netzwerkaktivitäten, die teils auch international ausgerichtet sind.

Regionale Stärken und entscheidende Faktoren für den bisherigen Erfolg sind auch hier die umfassend vorhandene Systemkompetenz und herausragende Unternehmerpersönlichkeiten, die dazu u.a. auch mit zukunftsorientierten Forschungsaktivitäten (immer noch) ganz wesentlich beitragen. Die regionale Forschungs- / Wissensinfrastrukturausstattung ist nicht zuletzt dadurch weit überdurchschnittlich und international vernetzt; die Windforschung ist europa- und weltweit anerkannt. Zu den Stärken wird von den Wissenschaftlern auch die system- und fachübergreifend ausgeprägte Kooperationskultur der Akteure gerechnet.

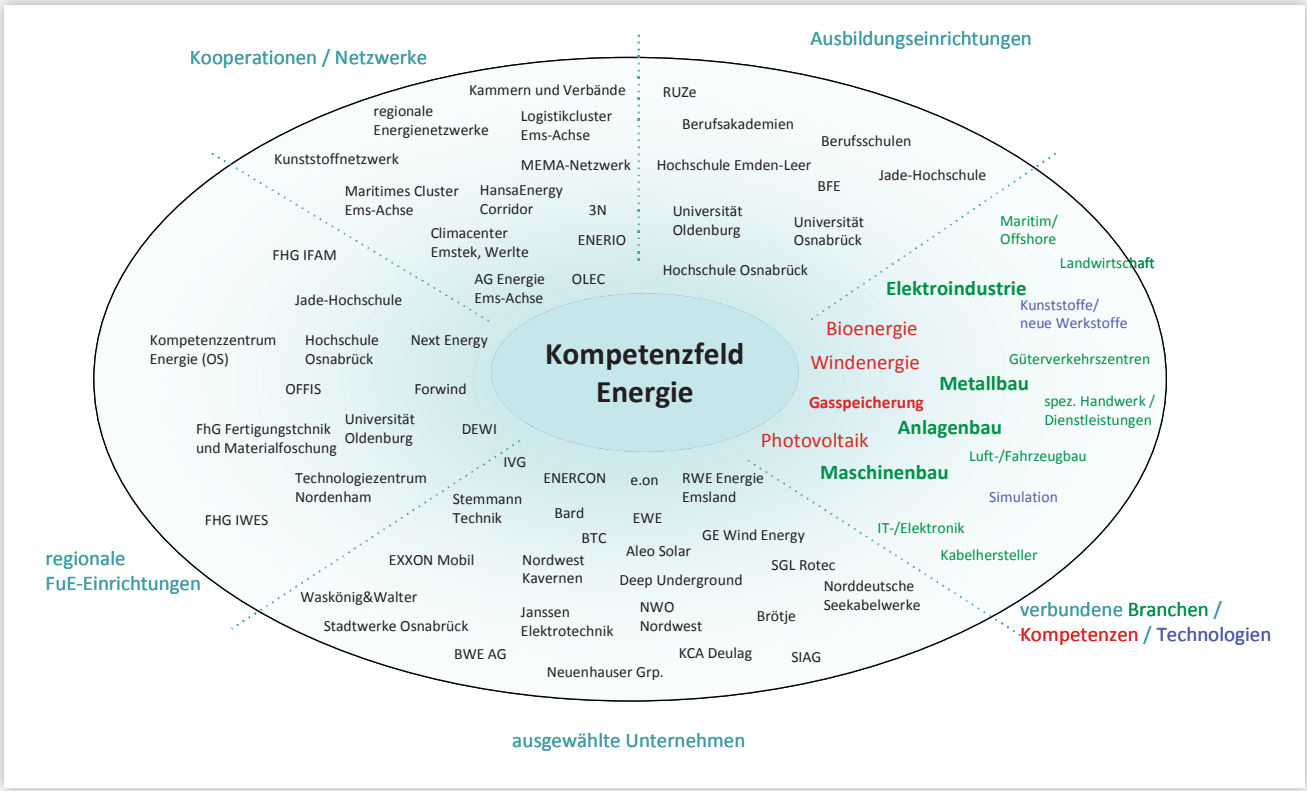



**Abb. 4: Kompetenzprofil Energie**
Quelle: Eigene Darstellung

Eine entscheidende Schwäche des Kompetenzfeldes liegt in seiner sehr hohen Abhängigkeit von (langfristig) verlässlichen politischen Rahmenbedingungen. So wie die Ausrufung der Energiewende die Entwicklung in der Region zunächst befeuert hat, droht die mangelnde politische Entschlossenheit bei der Umsetzung diese Entwicklung wieder zu bremsen. Dieses Zaudern stellt zum Teil auch die öffentliche Akzeptanz des dringend erforderlichen Infrastrukturausbaus in Frage. Ein weiteres Problem

liegt aus Sicht der Wissenschaft im sog. „Projektgeschäft“. Die Forschungsförderung in vergleichsweise kurzen Projektzyklen bindet viel Zeit, lenkt damit von langfristiger strategischer Arbeit ab und führt gerade bei qualifiziertem Forschungspersonal zu einer Fluktuation. Kreative, „unbefangene“ Forschung und Innovation laufen unter diesen Bedingungen Gefahr, auf der Strecke zu bleiben.

Aus Sicht der Wissenschaft hat die Region beste Chancen, entscheidend zu einer erfolgreichen Energiewende beizutragen und auch dauerhaft wesentlich davon zu profitieren, wenn die Schwächen ausgeräumt werden können.
Vergrößern würden sich die Erfolgsaussichten, wenn die unterschiedlichen bestehenden Ressourcen in der Region und im gesamten Nordwesten besser koordiniert und nach außen aktiv würden; „... statt immer neue „B-Künstler“ auf die Bühne zu bringen, sollte eine Konzentration auf die vorhandenen „A-Künstler“ erfolgen“ – durchaus unter Einbeziehung bestehender Kooperationsbeziehungen in die angrenzenden Räume. Die bestehende große Zahl der teilräumlichen und lokalen Netzwerke machte in der Vergangenheit möglicherweise Sinn, könnte sich für die Zukunft aber durchaus als kontraproduktiv erweisen.
Auch raumstrukturell ist die Region in einer hervorragenden Ausgangsbasis mit besonderen Potentialen für die Durchführung von Demonstrationsprojekten. Die vorhandene Systemkompetenz bietet dabei mit der Möglichkeit zu integriertem, interdisziplinärem Vorgehen eine entscheidende Stärke.

Die Potentiale der Schlüsseltechnologien – insbesondere Hochleistungsrechnen, Simulation und Werkstofftechnologien – sollten systematisch erschlossen und genutzt werden.

***Kompetenzfeld Maritim***
Ähnlich stark präsentiert sich das Kompetenzfeld „Maritim“, das gegenwärtig in der Außenwahrnehmung vor allem durch den Jade-Weser-Port und die Meyer-Werft in Erscheinung tritt. Tatsächlich gibt es z.B. mit der Firma Abeking & Rasmussen und der Lürssen-Werft weitere international sehr erfolgreich tätige Werften. Allein entlang der Ems-Achse sind außerdem in über 300 Betrieben fast 15.000 Beschäftigte tätig; dabei ist sie zweitgrößter Reedereistandort Deutschlands mit einer Vielzahl weiterer erfahrener maritimer Dienstleister.
Mit Forschungsstandorten in Emden, Oldenburg und Wilhelmshaven und insbesondere den Seefahrt-Hochschulstandorten Elsfleth und Leer verfügt die Region über maritime Kompetenzzentren mit deutlich überregionalen Aktivitäten und erfahrene Clusterinitiativen. Eine große Zahl von Netzwerken ist auch für die verbundenen Branchen aktiv, um die Entwicklung zu begleiten.

Auch für das Kompetenzfeld Maritim sind die Breite und Struktur der verbundenen Branchen und Betriebe mit der dadurch abgebildeten Wertschöpfungskette ein entscheidender Erfolgsfaktor.

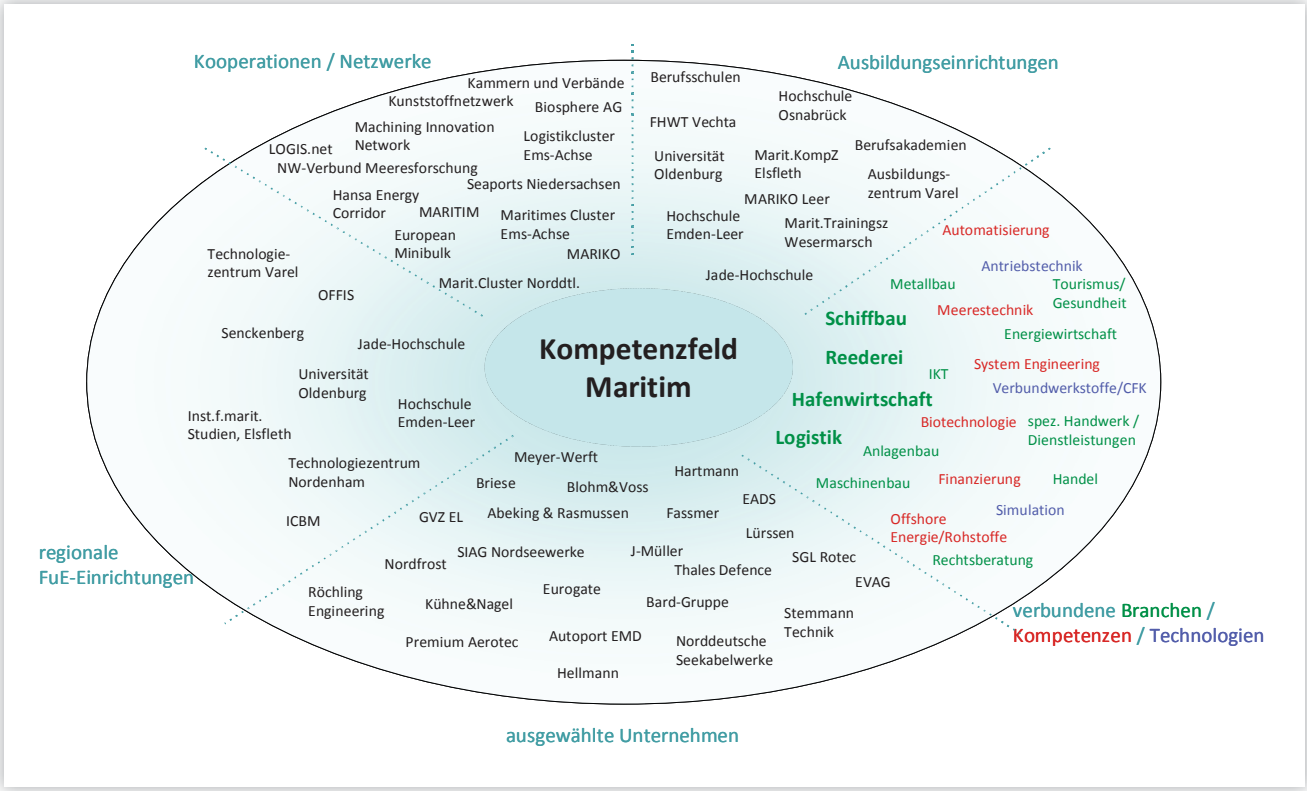



**Abb. 5: Kompetenzprofil Maritim**
Quelle: Eigene Darstellung

Hinzu kommt die vorhandene Infrastruktur und insbesondere der Marinestandort und Tiefwasserhafen in Wilhelmshaven, dessen große Impulswirkung schon vor der Eröffnung erkennbar geworden ist. Insbesondere unter dem Aspekt Wissen liegt eine weitere zentrale Stärke in der quantitativ und qualitativ hohen Dichte von inhabergeführten Reedereien und verwandten Dienstleistern, wenngleich sie aktuell unter höchstem wirtschaftlichen Druck stehen. Unter diesem Druck und mit funktionierenden Netzwerken, kurzen Wegen und daraus resultierenden hohen Synergiepotentialen sind schon in der Vergangenheit Spitzenleistungen erzielt worden. Sie führen dazu, dass auch aktuell erfolgreich an zukunftsweisenden technischen Problemlösungen und Konzepten gearbeitet wird.
Besondere Risiken bestehen aus Sicht der Wissenschaft dann, wenn die regionale Attraktivität für (junge) Fachkräfte nicht gewahrt werden kann. Insbesondere in den technischen Studiengängen bestehen deutliche Nachwuchsprobleme – auch aufgrund von Defiziten in den MINT-Kompetenzen. In Teilbereichen behindert sog. Kirchturmdenken auch die Zusammenarbeit und die Schaffung schlanker, zügiger Entscheidungsstrukturen. Durchaus als Schwäche könnte aus Sicht der Wissenschaftsvertreter auch gewertet werden, dass in einzelnen Bereichen internationale Player fehlen, die als Vorbild oder auch „Anker“ für weitere internationale Aktivitäten dienen könnten.

Chancen und damit Handlungsansätze werden insbesondere darin gesehen, dass die vorhandene Systemkompetenz im Nordwesten systematisch genutzt und weiterentwickelt wird. Soweit noch Lücken in der Wertschöpfungskette bestehen, sollten sie geschlossen werden. Insbesondere im Offshore-Bereich sollte regional auf „Alles aus einer Hand-Konzepte“ hingearbeitet werden.
Durch eine Optimierung der Verbindung und einen engeren Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bzw. mit den Clustermanagern und einen intensiveren Transfer wissenschaftlicher Kompetenz in wirtschaftliche Anwendung können erhebliche Impulse gegeben werden. Beispielsweise könnten die Potentiale der „Simulationswissenschaft“ stärker genutzt (Prognose, Risk-Assessment, Materialforschung etc.), die in einzelnen Bereichen dringend notwendige Automatisierung der Produktionsprozesse vorangetrieben und zusätzlich Beiträge zur Lösung drängender ökologischer Fragestellungen geliefert werden. Dafür wäre nicht zuletzt auch die Einladung der Hochschulen zu Lieferanten- oder Branchentagen nützlich.
Hilfreich wäre auch, wenn die Förderung der maritimen Wirtschaft stärker von Landesseite wahrgenommen und damit eher auf die regionale Bedarfe fokussiert werden könnte. In diesem Zusammenhang könnten auch die Potentiale von Schlüsseltechnologien – hier insbesondere fortgeschrittene Werkstoffe, Mikro- / Nanoelektronik, Simulation und System Engineering – deutlich besser genutzt werden.
Entscheidend wird aber Handlungsbedarf zur Fachkräftethematik gesehen. Dualen Studienangeboten wird dabei eine steigende Bedeutung zukommen. Es wird außerdem deutlich auch als regionale Aufgabe gesehen, die Entwicklung der MINT-Kompetenzen zu unterstützen, das Marketing für „coole Jobs“ in der maritimen Wirtschaft zu begleiten, systematisch Spin-offs zu fördern und die Region insgesamt gezielter zu vermarkten. Eine „Vision 2020 für die maritime Wirtschaft“ wäre dabei hilfreich.

### Überregionale Zusammenarbeit

Wenn die Wirtschaft angemahnt hat, sich nicht in kleinräumigen Kooperationen zu verlieren und die Region insgesamt nicht zu klein zu definieren, wenn die Wissenschaft gleichzeitig rät, kompetente Einrichtungen und Netze auch aus dem angrenzenden Raum einzubeziehen, dann entspricht das letztlich auch dem Vorschlag der EU-Kommission für eine intelligente Spezialisierung der Regionen: den Blick über den Tellerrand werfen und sich auch überregional und international orientieren.
In dieser Hinsicht wird bisher verschiedentlich durchaus gezögert – noch stärker wenn es um die grenzübergreifende Zusammenarbeit geht – wie mit den Niederlanden. Unterschiedliche Mentalität, unterschiedliche Strukturen und Herangehensweisen sowie vermutete Kompetenzen lassen den konkreten Kooperationsnutzen gelegentlich fragwürdig erscheinen. Andererseits gibt es durchaus Beispiele für jahrelang gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit – insbesondere im Rahmen des sog. INTERREG-Programms.
Auch zu den drei Kompetenzfeldern gibt es grenzübergreifend einen regelmäßigen Austausch und Zusammenarbeit. Exemplarisch sollen an dieser Stelle nur drei aktuell laufende Projekte genannt werden, mit denen die Projektinitiatoren einen besonderen strategischen Anspruch für die Positionierung des jeweiligen Themas und die künftige Zusammenarbeit verbinden: FoodFuture, Hansa Energy Corridor und MARITIM.

***FoodFuture***
FoodFuture wird von einem dt.-ndl. Konsortium aus sechs Partnern unter Leitung des Deutschen Instituts für Lebensmitteltechnik und unter Beteiligung des Niedersächsischen Kompetenzzentrums für Ernährungswirtschaft durchgeführt.
Mit einem Gesamtbudget von ca. 11 Mio. Euro wird im Zeitraum 2010 – 2014 daran gearbeitet, den Unternehmen der Ernährungswirtschaft ein Instrumentarium zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit und -tätigkeit zur Verfügung zu stellen und die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen sowie den Technologietransfer zu fördern. Das Projekt hat eine große Zahl von Interviews, Innovationsberatungen, Machbarkeitsstudien, Transferprojekten und Innovationsprojekten vorgesehen sowie Stakeholder-Meetings, Technologie-Workshops, Symposien und Fachseminare. Projektinformation und Kommunikation erfolgen über ein Datenbank- und Online-Monitoringsystem.

***Hansa Energy Corridor***
Dieses Projekt unter Leitung der Rijksuniversiteit Groningen umfasst acht Partner, darunter aus Weser-Ems den Landkreis Aurich bzw. das dort angesiedelte Climate Center North, der Oldenburger Energiecluster und die Universität Oldenburg, und ist für den Zeitraum 2010 – 2013 mit einem Budget von ca. 1,2 Mio. Euro ausgestattet.
Ziel ist es, die strategische Zusammenarbeit der Energie-Kompetenzträger aus Wirtschaft und Wissenschaft von beiden Seiten der Grenze zu organisieren und die Innovationstätigkeit zu steigern. Projektvision ist die Entwicklung einer europäischen Energie-Exzellenzregion. Dazu sind Kompetenzgruppen eingerichtet worden, die zu acht Themenkorridoren Konzepte entwickeln und die Basis für eine nachhaltige grenzübergreifende Zusammenarbeit bilden sollen.

***MARITIM***
Mit knapp 9 Mio. Euro ist das Projekt „Maritime Technologien und Innovationen – Modellregion Deutschland / Niederlande“ ausgestattet. Unter Leitung des Maritimen Kompetenzzentrums in Leer arbeiten insgesamt über 30 deutsche und niederländische Unternehmen und Einrichtungen im Zeitraum 2011 – 2015 an maritimer Technologieentwicklung und Vernetzung mit dem Schwerpunkt auf innovative Antriebssysteme für unterschiedliche Schiffstypen und Einsatzzwecke. Eine herausragende Besonderheit und ein Kennzeichen für die Praxisrelevanz des Projektes liegen darin, dass in den drei definierten Innovationsprojekten mit insgesamt sechs realen Erprobungsschiffen gearbeitet werden kann, die aus der Region bereitgestellt worden sind.

Neben diesen Projekten gibt es auch mit anderen Nordsee-Anrainern und den angrenzenden deutschen Gebietskörperschaften Kooperationen mit teilweise engem Bezug zu den Kompetenzfeldern. Ein besonders ambitionierter Ansatz zum Aufbau eines WindPowerClusters wurde wesentlich mit dem Bundesland Bremen entwickelt, ist in dieser Form allerdings (bisher) an der Finanzierung gescheitert.

# Zusammenfassung



Die vertiefende Analyse hat verdeutlicht, dass eine Fokussierung der regionalen Schlüsselbranchen auf drei zentrale Kompetenzfelder im Sinne der intelligenten Spezialisierung nicht nur möglich und sinnvoll sondern auch notwendig ist.[16] Das Kompetenzprofil passt sich dabei gut in die strategischen Überlegungen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene ein.

Die Kompetenzfelder tragen den beeindruckenden regionalen Entwicklungserfolg entscheidend, sie stehen derzeit aber gleichzeitig auch alle unter ganz erheblichem Druck.
Diesem Druck lässt sich auch aus Sicht der Wissenschaft begegnen und die Zukunftsfähigkeit nachhaltig sichern, wenn vorhandene Kompetenzen und Wissen denn optimal genutzt werden können. Hoch leistungsfähige und dynamische Betriebe, vorhandene Wissensinfrastruktur und eine Vielzahl von Clustern und Netzwerken tragen zu einer umfassenden regionalen Systemkompetenz bei, auf deren Grundlage das sehr aussichtsreich erscheint.

Diese Systemkompetenz zählt in allen Kompetenzfeldern zu den entscheidenden Stärken der Region. Hinzu kommt die aus Sicht der Wissenschaft recht gute Infrastrukturausstattung. Die insgesamt hohe Kooperationskultur sowie die zum Teil auch internationale Vernetzung und Anerkennung der vorhandenen Kompetenzen der Forschungseinrichtungen markieren weitere regionale Stärken.

16 Bei dieser Profilierung ist anzumerken, dass die regionale Bedeutung von Gesundheit und Tourismus, die sich in den Kompetenzfeldern allenfalls „am Rande“ wiederfinden, in keiner Weise geschmälert werden soll. Nicht zuletzt mit Blick auf Anzahl und Struktur der Arbeitsplätze können sie auch zu den Zielen der EU-Strategie Europa 2020 einen ganz be-sonderen Beitrag leisten.

**Abb. 6: Kompetenzen in Weser-Ems zur intelligenten Spezialisierung**
Quelle: Eigene Darstellung (Branchenverortung nicht lagegerecht)

Entscheidende Risiken liegen in den unsicheren rechtlichen Rahmenbedingungen für die weitere Entwicklung in den Schlüsselbranchen der Kompetenzfelder ebenso wie in deren teilweise labiler öffentlicher Akzeptanz.
Umso wichtiger ist es aus Sicht der Wissenschaft, dass zumindest fachlich verlässliche Rahmenbedingungen gewährleistet werden; das gilt insbesondere für die regionalen KMU, die kaufmännische Entscheidungen oft unter größter Unsicherheit treffen (müssen), ohne Absicherung durch besondere finanzielle Spielräume. Auf die regionale Situation herunter gebrochene und wissenschaftlich fundierte Forsight, Simulation und Technikfolgenabschätzung werden als entscheidende Instrumente gesehen, um die unternehmerischen Risiken zu reduzieren.
Den Risikofaktoren wird auch wesentlicher Einfluss darauf zugesprochen, wie attraktiv entsprechende Arbeitsplätze potentiellen Bewerbern erscheinen und ob die Fachkräfteproblematik vor diesem Hintergrund gelöst werden kann.

Handlungsempfehlungen der Wissenschaft lassen sich Kompetenzfeld-übergreifend in drei Punkten zusammenfassen.
Dazu gehört mit unterschiedlicher Dringlichkeit zunächst eine größere Anerkennung des Stellenwertes der Kompetenzfelder für die regionale Entwicklung, einschließlich einer entsprechenden Prioritätensetzung in der kommunalen Wirtschaftsförderung.
Zum Zweiten sollten die vielfältigen Kooperationen, Cluster und Netzwerke tunlichst eine Konsolidierung erfahren, damit es zu keiner „Kannibalisierung“ kommt und die notwendige Qualität gewährleistet werden kann. Die Akteure sollten sich größer aufstellen und auch relevante Einrichtungen von außerhalb der Region einbeziehen.
Dritter Punkt ist schließlich auch hier die Empfehlung, auf gesamtregionaler Ebene ein koordiniertes Marketing zu betreiben, das den bestehenden unterschiedlichen Erwartungen von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit gerecht wird.

Die Analyseergebnisse aus Wirtschaft und Wissenschaft weisen damit teilweise unterschiedliche Akzentuierungen auf, zeigen aber insgesamt große Übereinstimmung. Auch die beteiligten Wissenschaftler sind zu einer weiteren aktiven Mitarbeit bereit.

# Zielsetzung

Breite und Tiefe der Analyseergebnisse machen es notwendig, sich den Arbeitsauftrag noch einmal deutlich vor Augen zu führen, um sich nicht in branchen- oder gar betrieblich ausgerichteten Teilstrategien zu verlieren.
Arbeitsauftrag ist die Entwicklung eines Strategiekonzeptes zur Wissensvernetzung für Weser-Ems. Im Sinne von RIS sollen auch mit Blick auf die EU-Förderung nach 2013 praktische Handlungsempfehlungen unter Berücksichtigung regionaler Spezifika entwickelt werden.

Grundsätzlich ist demnach zunächst festzustellen, dass sich Weser-Ems in ureigenem Interesse aktiv in die Umsetzung der Strategie Europa 2020 einbringen und dazu die in Aussicht stehenden Unterstützungsmöglichkeiten nutzen will.

Mit der Fokussierung der Aktivitäten auf drei besonders erfolgreiche und auch für die Zukunft vielversprechende Kompetenzfelder will Weser-Ems seine spezifischen Stärken in eine Strategie zur intelligenten Spezialisierung einbringen und dazu beitragen, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Betriebe im Hinblick auf Technologien, Innovationsfähigkeit, Marketing und Humanressourcen nachhaltig zu sichern und auszubauen.

Mit Blick auf den Sachstand in der Region kann und muss die Strategie deutlich branchenübergreifend angelegt sein, wenn sie einen gesamtregionalen Mehrwert haben soll. Demgegenüber liegt die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung von stärker teilräumlich und / oder branchenorientierten Handlungsansätzen eindeutig bei den jeweils bereits bestehenden und erfolgreich arbeitenden Institutionen, Clustern und Netzwerken in der Region. Deren branchen- und kompetenzfeldübergreifende Vernetzung – bei Bedarf auch überregional – will die Strategie aber aktiv unterstützen.
In Verbindung damit sollen die regionalen Rahmenbedingungen für die Nutzung vorhandenen Wissens und für die Entwicklung bzw. Erschließung neuen Wissens nachhaltig verbessert werden.
Wenngleich der räumliche Fokus eindeutig auf dem Weser-Ems-Gebiet liegt, sollen sich die vorgeschlagenen Handlungsansätze weniger an Verwaltungsgrenzen orientieren als an wissensrelevanter Sinnhaftigkeit. In diesem Sinne lautet das Ziel, eine Strategie zur intelligenten Spezialisierung für die Wissensregion Nordwest zu entwickeln.

# Handlungsfelder

Die Definition der Handlungsfelder für die Wissensvernetzung stellt die Bedarfe der regionalen Wirtschaft und insbesondere der KMU aus den Kompetenzfeldern in den Mittelpunkt und verknüpft sie mit den unterschiedlichen Akteursgruppen. In diesem Sinne liegt der Schwerpunkt auf einer Wissensvernetzung auf der Ebene:

- Branchen-, cluster- und kompetenzfeldübergreifende Wissensvernetzung
- Wissensvernetzung in der beruflichen Erstausbildung
- Wissensvernetzung in der betrieblich orientierten Weiterbildung
- Wissensvernetzung in Innovationsförderung / -transfer

Wirtschaft wird dabei grundsätzlich sowohl als Sender wie Empfänger für den Wissenstransfer verstanden. Damit umfassen die Handlungsfelder immer auch die Wissensvernetzung innerhalb der Wirtschaft.

Inhaltlich beziehen sich die identifizierten Handlungsansätze und -maßnahmen mindestens auf die Ebene der Kompetenzfelder – nach Möglichkeit sollen sie sich aber über alle Kompetenzfelder erstrecken und damit für die ganze Region wirken. Teilräumlich aus Sicht der Wirtschaft bereits bewährte Maßnahmen, die den identifizierten Handlungsansätzen entsprechen, sollen bei der Umsetzung nach Möglichkeit bevorzugt und als Best Practice regionsweit übertragen werden.

Generell wird die Umsetzung angesichts der Komplexität der angestrebten Wissensvernetzung als gemeinschaftliche regionale Aufgabe verstanden. Die Aufgabenverteilung korrespondiert insofern mit den unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und dem unterschiedlichen Zugang der jeweiligen Akteure zu den Adressaten der formulierten Maßnahmen.

### Übergreifende Wissensvernetzung

Die branchen-, cluster- und kompetenzfeldübergreifende Wissensvernetzung zielt auf Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung ab. In der bisherigen Prozesslinie der Regionalen Innovationsstrategie Weser-Ems (RIS) kennzeichnet es eine neue, dritte Stufe in der regionalen Entwicklung.

Die erste Stufe der RIS führte Ende der 90er Jahre zu einer Verknüpfung von einzelnen Kompetenzträgern aus den Schlüsselbranchen zu regionalen Kompetenzzentren. Mitte der 2000er Jahre folgte dann als zweite Stufe eine teilräumliche Differenzierung, in deren Zuge u.a. eine größere Unternehmensnähe gesucht und damit die Basis für eine zielgerichtete Wirtschaftsförderung nachhaltig verbreitert wurde; in diesem Rahmen kam es „nach innen“ zu einer Vielzahl von Kooperationen und Netzwerkgründungen, wie die Darstellung der Kompetenzprofile erkennen lässt.
In der dritten Stufe soll es jetzt darum gehen, diese breite Wissensbasis durch eine Vernetzung der Kompetenzzentren und Netzwerkknoten für die weitere Entwicklung der regionalen Kompetenzfelder besser nutzbar zu machen und die Betriebe wirksamer begleiten und unterstützen zu können. Dazu soll ein neues Niveau der Wissensvernetzung erreicht werden.

Wie die Analysen gezeigt haben, liegen zentrale Herausforderungen darin, dass immer schneller über immer komplexere Fragen mit entsprechend hohem Risiko entschieden werden muss. Die Bedeutung von qualifiziertem Wissen nimmt drastisch zu und insbesondere für KMU besteht die Gefahr der Entkoppelung von der Entwicklung!

Vor diesem Hintergrund hat das Handlungsfeld zum Ziel, relevantes Wissen ggf. branchen-, cluster- und kompetenzfeldübergreifend zu erschließen – bei Bedarf auch zu generieren – regionsgerecht zu operationalisieren und interessierten regionalen Akteuren – insbesondere den KMU – zugänglich zu machen. Das umfasst selbstverständlich und ausdrücklich auch den Zugang zu internationalem Wissen herzustellen, zu erleichtern bzw. aktiv zu unterstützen.

Durch Vernetzung besonderer regionaler Expertise sollen zu den Kompetenzfeldern Expertengruppen zusammengeführt werden („Think Tanks“, „Knowledge Hubs“), die – dem Anspruch nach nicht als Projekt sondern als dauerhafte Struktur – die Entwicklung in den systemrelevanten Branchen im Rahmen von Forsight, Simulation und Folgenabschätzung fundiert analysieren und bewerten.
In Kooperation mit den regionalen Cluster- und Netzwerkmanagern sollen außerdem Zukunftswerkstätten eingerichtet werden, in denen die erzielten Arbeitsergebnisse diskutiert, operationalisiert und entsprechende Zukunftsszenarien entwickelt werden.

Bearbeitete Fragestellungen sollen dabei eher themen- als branchenorientiert gewählt werden, beispielsweise im Hinblick auf Voraussetzungen und Potentiale für den breiteren Einsatz von Schlüsseltechnologien in der Region.

Die „Think Tanks“ – nachfolgend Strategie-Räte – sollen durch einen erfahrenen und mit den regionalen Gegebenheiten gut vertrauten Sprecher koordiniert werden und so die regionale „Sprechfähigkeit“ zu dem jeweiligen Kompetenzfeld gewährleisten. Aus der Arbeit der Strategie-Räte werden Empfehlungen im Hinblick auf die Ausstattung der regionalen Wissensinfrastruktur und zur zukunftsgerechten Profilierung der Einrichtungen erwartet. Mit Blick auf deren Umsetzung soll insbesondere eine engere Verzahnung der Hochschulen mit der Region erfolgen. Vor allem den öffentlichen Hochschulen und Instituten sollen Anreize zu einer stärkeren Ausrichtung auf die Bildungs- und Forschungsbedarfe in den regionalen Kompetenzfeldern gegeben werden. Das Konzept der offenen Hochschule zeigt dafür einen Weg auf.

In Teilen lehnt sich dieser Ansatz an das niedersächsische Konzept der Landesinitiativen an, für das aber eine regionsgerechte Anpassung notwendig erscheint.

## Wissensvernetzung für die berufliche Erstausbildung

Die Unternehmergespräche haben nachdrücklich deutlich gemacht, dass in den MINT-Themen und im Bereich der extrafunktionalen Qualifikationen (Persönlichkeitsentwicklung, soziale Kompetenzen, Teamfähigkeit, strukturiertes Denken, ...) erheblicher Handlungsbedarf besteht.
Damit sind letztlich auch Grundfertigkeiten für den Wissenserwerb angesprochen, wie sie bereits in Kindergarten und Grundschule erworben und durch den Besuch weiterführender Schulen ausgebaut werden sollen. Entsprechend wird der Wissensvernetzung zwischen Wirtschaft und dem allgemeinbildenden Schulsystem besonders hohe Bedeutung beigemessen. In Analogie zu den Erfahrungen aus der Wirtschaftsförderung: Erfolgreiche Bestandsentwicklung / -pflege sind in aller Regel einfacher und nachhaltiger als Neu-Akquisition!

Bereits für den (Vor-)Schulbereich gilt es demnach, die Entwicklung extrafunktionaler Qualifikationen zu unterstützen und für die MINT-Themen aufzuschließen.
Dazu soll ein enger Austausch zwischen (Vor-)Schule, Wirtschaft / Netzwerken und Wissenschaft etabliert werden, um die erforderlichen Inhalte und Maßnahmen zu entwickeln bzw. zu verbessern und erfahrene, bereits bestehende Initiativen und Projekte bzgl. Ausstattung, Ausbildung, Marketing etc. zu unterstützen und umfassend zu nutzen. Das Konzept „Haus der kleinen Forscher“, der Wettbewerb „Jugend forscht“ und das „Schülerforschungszentrum Osnabrück“ bieten für die praktische Umsetzung ebenso mustergültige Beispiele, wie etwa die außerschulischen Lernorte. Auch die Arbeiten des Instituts für Ökonomische Bildung für Sekundarstufe I und Gymnasium, die bereits umfangreiches Material für die Kompetenzfelder Energie und Maritim erstellt haben, erscheinen beispielhaft.[17]
Aus Sicht der Wirtschaft und durchaus auch im Interesse der jungen Menschen soll dabei auf frühe Kompetenzermittlung und Berufsorientierung Wert gelegt werden.

In der beruflichen Erstausbildung wird dualen Studienangeboten ganz besondere Bedeutung beigemessen. Sie bilden eine ideale Brücke zwischen Wirtschaft und Hochschulen / Berufsakademien und tragen wesentlich dazu bei, dass auch eher praktisch veranlagte Schüler mit geringerer Hochschulorientierung deutlich eher eine entsprechend qualifizierte Ausbildung antreten. Ihre Bindung an Region und Arbeitgeber erscheint dabei für alle Beteiligten überaus vorteilhaft.
Daraus resultiert eine besondere Verantwortung der Träger dieser Einrichtungen. Mit aktiver Unterstützung der Region sollten sie ihre Profilierung nach Möglichkeit an den regionalen Kompetenzfeldern ausrichten und entsprechende Synergiepotentiale nutzen, um größtmögliche Qualität in der Ausbildung gewährleisten zu können. Das setzt auch die entsprechende Ausstattung mit technischen und personellen Ressourcen einschließlich international erfahrener Dozenten voraus. Verbunden mit qualitätsverbessernden Maßnahmen soll auch auf eine (fördertechnische) Gleichstellung privater mit öffentlichen Einrichtungen hingewirkt werden.

17 vgl. exemplarisch: Institut für Ökonomische Bildung (Hrsg.): Ökonomie mit Energie. Materialien für Schule, Aus- und Fortbil-dung. Braunschweig 2007. Institut für Ökonomische Bildung (Hrsg.): Wirtschaft und Energie. Schülerarbeitsheft Sekundarstufe I Gymnasium, Oldenburg 2011. Institut für Ökonomische Bildung (Hrsg.):Wirtschaft im Hafen. Schülerarbeitsheft Sekundarstufe I, 3. aktualisierte und erweitere Auflage, Oldenburg 2011

Für den Bereich des Übergangs Schule / Studium – Beruf und die Akquisition von Absolventen praktizieren große Unternehmen in der Region seit Jahren erfolgreich ein breites Spektrum an Informations- und Werbemaßnahmen mit engem Kontakt zu den Bildungseinrichtungen. Das hat dazu geführt, dass diese Unternehmen von der vielfach diskutierten Fachkräfteproblematik bisher kaum betroffen sind. Hier sind die regionalen KMU gezielt zu unterstützen und die Zusammenarbeit für entsprechende eigene Aktivitäten zu koordinieren.

Von regionaler Seite soll die Initiative für ein aktives, partnerschaftliches Regionalmarketing mit besonderem Fokus auf die Kompetenzfelder ergriffen und umgesetzt werden, das durchaus auch überregionale und internationale Aktivitäten einschließt.
Auf teilräumlicher und lokaler Ebene sollen praktische Maßnahmen zur Intensivierung des Wissens in den Bildungseinrichtungen über die regionalen KMU weiter ausgebaut werden (Betriebsbesichtigungen, Praktika, Jobmessen etc.).

Mit Blick auf die Stärkung überfachlicher Qualifikationen soll auch die internationale Handlungskompetenz der Absolventen gefördert werden. Die entsprechenden Einrichtungen und Angebote, die in der Region bereits zur Förderung von Auslandspraktika u.ä. tätig sind, sollen in die geplanten Maßnahmen aktiv eingebunden und unterstützt werden; das umfasst auch die Europaschulen.
Als übertragenswertes Beispiel für erfolgreiche Maßnahmen für die Zielgruppe wurden von Seiten der befragten Unternehmen mehrfach die vielfältigen Aktivitäten der Wachstumsregion Ems-Achse genannt; eine regionsweite Übertragung und ggf. auch Erweiterung liegt nahe.

### Wissensvernetzung in der beruflich orientierten Weiterbildung

Dieses dritte Handlungsfeld zielt insbesondere auf die Wissensvernetzung zwischen Wirtschaft und Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung ab sowie auf die Vernetzung zwischen den Betrieben, d.h. Wirtschaft – Wirtschaft.
Zentrales Ziel ist es, den Zugang der Betriebe und ihrer Mitarbeiter zu relevantem Wissen aktiv zu fördern und vorhandenes Wissen zu sichern. Wo nötig, sollen auch Maßnahmen zur Erhöhung des Bewusstseins für den Stellenwert von Weiterbildung entwickelt und umgesetzt werden. In diesem Sinne ist Wissensvernetzung gemeinsame Herausforderung und Aufgabe für alle beteiligten Akteure.

Als erstem wesentlichem Block kommt zunächst der Sicherung von in den Betrieben vorhandenem Wissen größte Bedeutung zu. Insbesondere angesichts insgesamt alternder Belegschaften erscheint der Aufbau eines effektiven Wissensmanagements nicht nur für KMU von entscheidender Bedeutung. Auch hierfür sind geeignete (Schulungs-) Maßnahmen zu identifizieren und den Betrieben zugänglich zu machen.

Weiterer Handlungsbedarf besteht im Hinblick auf Schulungsmaßnahmen zur Steigerung von Fachwissen und Kompetenzen der Mitarbeiter, z.B. durch die Beteiligung an entsprechenden Audits. Aus Sicht der Wirtschaft gilt das auf breiter Ebene und i.d.R. auch kompetenzfeldübergreifend (IT i.w.S., neue Medien / soziale Netzwerke, SPS, BDE, Mechatronik, Produktionstechnik, Lean Management, Energieeinsparung, QM / Zertifizierung, Recht, Schutzrechte, BGM, Sprachen, etc.).

Hierzu ist zunächst Transparenz über die vorhandenen Qualifizierungsangebote in der notwendigen Informationstiefe herzustellen bzw. zu sichern; der Zugang zu Informationen über entsprechende Schulungsangebote, wie es ihn in der Region verschiedentlich bereits gibt (Datenbanken, Kataloge u.ä.) ist zu fördern.
Ebenso besteht Entwicklungsbedarf bzgl. überfachlichen Wissens / Kompetenzen (Systemkompetenz, internationale Handlungskompetenz, Mobilität, etc.), für die geeignete (Schulungs-)Maßnahmen identifiziert und zugänglich gemacht werden sollen – beispielsweise auch hier in Form von Auslandspraktika.

Schließlich können weitere wichtige Lösungsansätze zur Steigerung von Wissen und Kompetenz in den Betrieben aus der überbetrieblichen Zusammenarbeit erwachsen.
Zuvorderst kann auf diesem Wege ggf. die kritische Masse erreicht werden, um anspruchsvolle Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung vor Ort zu realisieren.
Weiter bietet sie die Möglichkeit, von hoch spezialisiertem Wissen und ggf. auch entsprechender Infrastruktur / Ausstattung in einzelnen Betrieben zu profitieren, die sonst nur in weit entfernen Labors oder Forschungseinrichtungen verfügbar ist; Entwicklungsaufwand kann so verkürzt und vergünstigt werden, gleichzeitig lassen sich dadurch Auslastung und Wirtschaftlichkeit dieser Infrastruktur / Ausstattung deutlich verbessern (z.B. Brandschutz, Schallschutz, Materialprüfung u. dgl.). In solchen Fällen könnte beispielsweise der wechselseitige Personalaustausch die Entwicklung von Innovationsprojekten zusätzlich deutlich begünstigen.
Kooperationsvorteile sind aber auch in klassischen betriebswirtschaftlichen Bereichen nutzbar – insbesondere in kleineren Betrieben. Das gilt etwa für Personalentwicklung im Verbund, verspricht aber auch in Einkauf und Vertrieb einen Wissensvorsprung.
Explizit hervorgehoben wurden die Vorteile einer überbetrieblichen Zusammenarbeit im Qualitätsmanagement. Durch den gemeinsamen Einsatz eines „Leiters Qualitätsmanagement“ können ggf. auch kleinere Betriebe die ständig steigenden Anforderungen der Industrie bzgl. Qualitätssicherung und Zertifizierung erfüllen.

Schließlich soll der regionale Wissensaustausch über Technologien, Märkte und Trends ausgebaut werden. Das kann allgemein über Kontakttage, Einkäufertage u.ä. realisiert werden, wie beispielsweise in Form der sehr bewährten Lieferantentage, wie sie regelmäßig von der Meyer-Werft durchgeführt werden und dabei durchaus strukturbildende Wirkung entfalten.
Ebenso ist aber auch an gezielte Kooperation und Wissensaustausch gedacht, etwa wenn es darum geht, potentielle Systemlieferanten aufzubauen oder Entwicklungspartnerschaften ins Leben zu rufen.

18 http://www.go-cluster.de/de/aufnahme

**Wissensvernetzung in Innovationsförderung und -transfer**

Dieses Handlungsfeld beschreibt eine Querschnittsaufgabe im Rahmen der Wissensvernetzung. Zum einen sind die bestehenden Einrichtungen für Innovationsförderung und -transfer wesentliche Promotoren für die Umsetzung der oben beschriebenen Handlungsfelder, zum anderen soll ihre eigene Tätigkeit durch Wissensvernetzung zusätzlich weiterentwickelt und ausgebaut werden.

Kommunale Wirtschafts- / Innovationsförderer sowie interessierte Cluster- und Netzwerkmanager – ebenso wie bestehende Kontaktbüros in Brüssel – sollen umfassend und aktiv in die Tätigkeit der o.g. Strategie-Räte eingebunden werden und deren Arbeit unterstützen.
Dazu wird insbesondere die branchen- und kompetenzfelderübergreifende Kooperation der Cluster sowie deren internationale Vernetzung angestrebt.
Auf diese Weise sollen den KMU sowohl zusätzliche Innovations- als auch internationale Marketingpotentiale erschlossen werden. Wo sinnvoll möglich, soll die Beteiligung an (europäischer) Forschungsförderung und entsprechenden Forschungsverbünden entwickelt oder ausgeweitet werden.
Bei Bedarf ist eine qualifizierte Weiterbildung der Clustermanager geplant. Beispielsweise soll die Entwicklung und Nutzung moderner Instrumente der Innovations- und Wirtschaftsförderung vorangetrieben werden (Einbindung Kreativwirtschaft, Living Lab, etc.).
Im Verbund soll auch das Kompetenzfeld- / Regionsmarketing systematisch unterstützt werden durch Maßnahmen etwa im Hinblick auf Personalakquisition (Bsp. Ems-Achse), Existenzgründung / Spin-offs und politisches Lobbying.

Wo nötig, sollen die Netzwerk- / Transferstrukturen allerdings auch gestrafft werden, um eine hinreichende kritische Masse zu gewährleisten. Kriterien dafür lassen sich beispielsweise aus den Aufnahmekriterien des BMWi im Rahmen des Projekts „go-cluster: Exzellent vernetzt!“ ableiten.[18]

# Umsetzung

Zur Umsetzung der regionalen Wissensvernetzung soll in einem ersten Schritt die erforderliche Arbeitsstruktur geschaffen werden. Vor dem Hintergrund der bestehenden Akteure und Einrichtungen bedarf es dazu grundsätzlich keiner institutionellen Strukturen sondern vielmehr der Bereitschaft ausgewählter Schlüsselakteure zur Übernahme der damit verbundenen Aufgaben.

**Strategie-Räte einrichten**

Die Hauptverwaltungsbeamten der Landkreise und kreisfreien Städte in Weser-Ems stellen sich dem und haben aus ihrem Kreise für jedes Kompetenzfeld einen Vertreter benannt, der sich dafür in besonderer Weise verantwortlich fühlt und über entsprechende Ressourcen für eine qualifizierte Bearbeitung der damit verbundenen Aufgaben verfügt.
Unter seiner Federführung soll für das jeweilige Kompetenzfeld zeitnah ein arbeitsfähiger Strategie-Rat gebildet werden, der sich aus jeweils drei bis vier Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft der Region zusammensetzt.
Ihre zentrale Aufgabe liegt in der Konzeption und Einrichtung einer laufenden Raumbeobachtung sowie der Durchführung von Trendanalysen und der Erarbeitung von Entwicklungsszenarien und entsprechender Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik.
In diesem Rahmen verantworten sie die Aufstellung eines regionalen Masterplans als „Vision 2020“ zur Entwicklung des jeweiligen Kompetenzfeldes und sprechen ggf. Empfehlungen für eine zielgerechte Ausrichtung der Forschungseinrichtungen und die erforderliche Ergänzung oder Optimierung der (Forschungs- / Wissens-) Infrastruktur sowie für die Durchführung erforderlicher Forschungs- und Demonstrationsprojekte aus.
Sie stimmen sich dabei regelmäßig kompetenzfeld-übergreifend ab und steuern die regionale Umsetzung geplanter Aktivitäten in enger Abstimmung mit den bestehenden Wissenseinrichtungen und Netzwerken, die im Rahmen der operativen Umsetzung als Wissensdrehscheiben definiert werden.

Überregional und vor allem gegenüber der Landes- und Bundesebene treten die Strategie-Räte als Sprachrohr und im besten Wortsinne als Lobby für die jeweiligen regionalen Interessen auf. Mit Blick auf die Finanzierung von Maßnahmen wirken sie insbesondere darauf hin, dass regional- und strukturpolitische Fördermittel bestmöglich für die regionalen Ziele eingesetzt werden.

**Wissensdrehscheiben installieren**

Zu jedem Kompetenzfeld werden außerdem Wissensdrehscheiben installiert, die die in den Handlungsfeldern beschriebenen Themen operativ bearbeiten und die Arbeit der Strategie-Räte aktiv unterstützen.
Sie setzen sich primär aus den jeweils mitwirkungsinteressierten Wirtschaftsförderern, Bildungs-, Cluster- und Netzwerk-Managern sowie den Innovationsberatern zusammen und haben die Aufgabe, den identifizierten Handlungsbedarf branchenspezifisch zu bewerten, bestehende gute Beispiele / Lösungsansätze zu identifizieren oder zu entwickeln und in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich zu präsentieren bzw. zu implementieren. Je nach Handlungsfeld und Thema ziehen sie die jeweiligen Fachvertreter und Experten hinzu.
Weitere zentrale Aufgabe ist die aktive Initiierung bzw. Unterstützung des Austausches, der Vernetzung und der Kooperation der relevanten Akteure. Dazu erscheint für sie auf horizontaler und vertikaler Ebene ein kompetenzfeldübergreifender Austausch in besonderer Weise sinnvoll und notwendig.
Zur Optimierung und Weiterentwicklung ihrer eigenen Aufgabenwahrnehmung definieren sie ggf. bestehenden Unterstützungs- und Schulungsbedarf, entwickeln entsprechende Maßnahmen und Konzepte und organisieren deren Umsetzung.

Administration bzw. Koordination der Wissensdrehscheiben werden durch den federführenden Hauptverwaltungsbeamten für das jeweilige Kompetenzfeld gestellt.

Insgesamt ist die strategische Konzeption somit gleichermaßen nach innen und außen gerichtet. Bei der Umsetzung müssen regionale Wirtschaft, Wissenschaft und Kommunen sowie Land und EU über gemeinsame Entwicklungs- und Förderprogramme zusammenwirken.

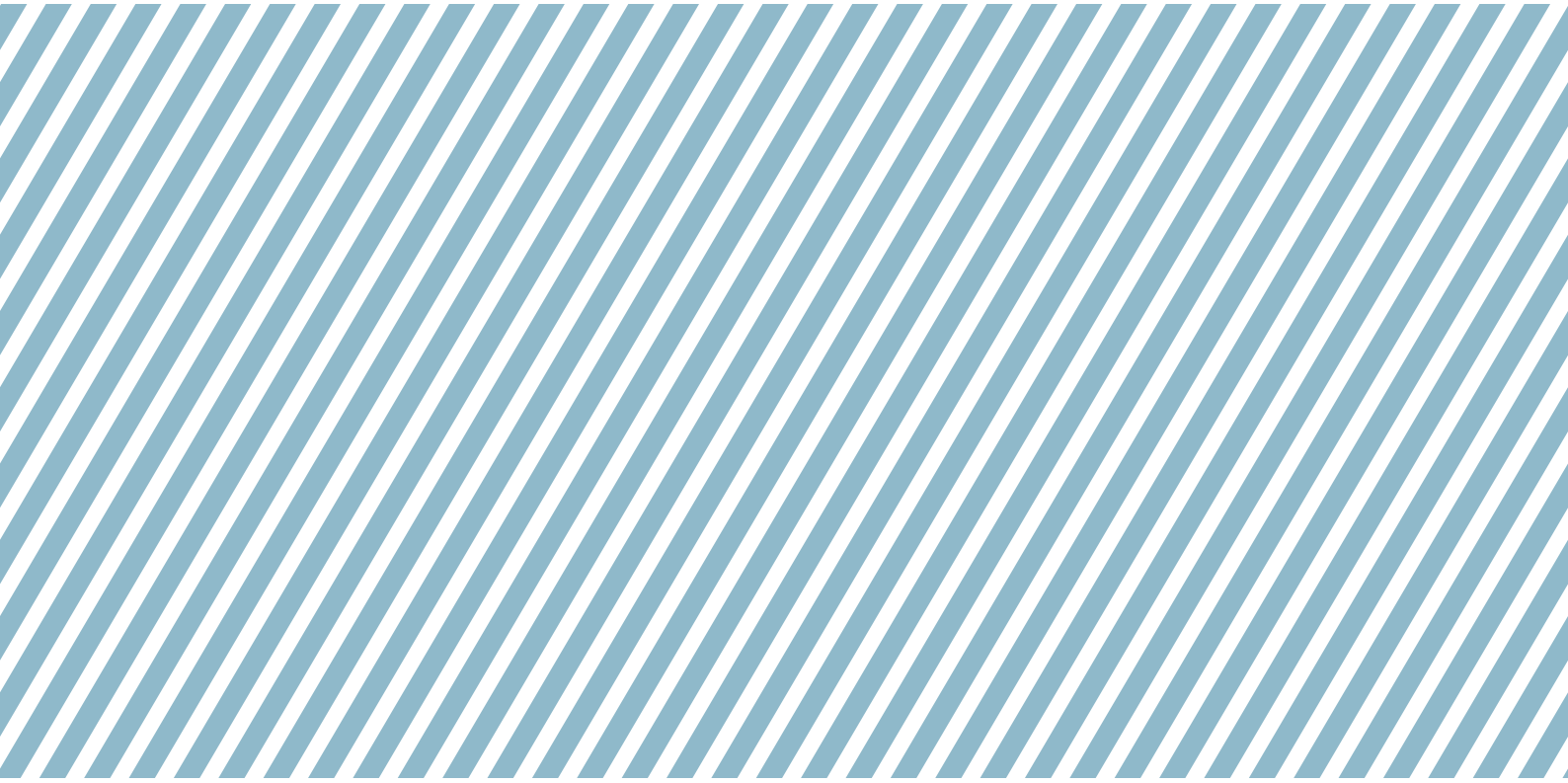
Die Arbeitsgemeinschaft der Landkreise und kreisfreien Städte in Weser-Ems lädt dazu alle ein, die für die regionale Entwicklung Mitverantwortung tragen.

# Anlage

## Prozessbeteiligte

| | |
|---|---|
| Amazonen Werke | Hude |
| Armstrong DLW AG | Delmenhorst |
| Bernard Krone Holding GmbH & Co. KG | Spelle |
| Big Dutchman International GmbH | Vechta-Calveslage |
| Büsing & Fasch GmbH & Co. KG | Oldenburg |
| Carl von Ossietzky Universität Oldenburg | Oldenburg |
| CeWe Color AG & Co. OHG | Oldenburg |
| Deutsches Institut für Lebensmitteltechnik e.V. | Quakenbrück |
| elektro-bau-montage GmbH & Co. KG | Osnabrück |
| Erwin Müller GmbH | Lingen (Ems) |
| EVAG Emder Verkehrs und Automotive Gesellschaft mbH | Emden |
| EWE AG | Oldenburg |
| FACHKLINIK BAD BENTHEIM Thermalsole- und Schwefelbad Bentheim GmbH | Bad Bentheim |
| Ferienzentrum Schloß Dankern GmbH & Co. KG | Haren |
| ForWind – Zentrum für Windenergieforschung | Oldenburg |
| Georg Utz GmbH | Schüttorf |
| Georgsmarienhütte GmbH | Georgsmarienhütte |
| Grimme Landmaschinenfabrik GmbH & Co. KG | Damme |
| Hartmann Schiffahrts GmbH & Co. KG | Leer |
| Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG | Osnabrück |
| Hochschule Emden/Leer | Emden |
| Hochschule Osnabrück | Osnabrück |
| Hochschule Osnabrück – Standort Lingen | Lingen |
| J. Müller AG | Brake |
| Jade Hochschule | Wilhelmshaven |
| Jade Hochschule – Studienort Elsfleth | Elsfleth |
| Könecke Fleischwarenfabrik GmbH & Co KG | Delmenhorst |
| Landkreis Ammerland | Westerstede |
| Landkreis Aurich | Aurich |
| Landkreis Cloppenburg | Cloppenburg |
| Landkreis Emsland | Meppen |
| Landkreis Friesland | Jever |
| Landkreis Grafschaft Bentheim | Nordhorn |
| Landkreis Leer | Leer |
| Landkreis Oldenburg | Wildeshausen |
| Landkreis Osnabrück | Osnabrück |
| Landkreis Vechta | Vechta |
| Landkreis Wesermarsch | Brake |
| Landkreis Wittmund | Wittmund |
| LUFA Nord-West | Oldenburg |
| Manitowoc Crane Group Germany GmbH | Wilhelmshaven |
| Meyer Werft GmbH | Papenburg |
| Neuenhauser Maschinenbau GmbH | Neuenhaus |

| | |
|---|---|
| NEXT ENERGY | Oldenburg |
| NieKE-Niedersächsisches Kompetenzzentrum Ernährungswirt. Universität Vechta | Vechta |
| Norddeutsche Seekabelwerke GmbH | Nordenham |
| OFFIS e.V. | Oldenburg |
| Paracelsus-Kliniken Deutschland GmbH & Co. KGaA | Osnabrück |
| Pöppelmann Holding GmbH & Co. KG | Lohne |
| Premium AEROTEC GmbH | Varel |
| Private Fachhochschule für Wirtschaft und Technik gGmbH | Vechta |
| Rehau AG + Co. | Wittmund |
| Röchling Engineering Plastics KG | Haren |
| Rolf Janssen GmbH | Aurich |
| Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH & Co. KG | Bad Zwischenahn |
| RWE Power AG | Lingen |
| Schüchtermann-Schiller›sche Kliniken Bad Rothenfelde GmbH & Co. KG | Bad Rothenfelde |
| SGL Rotec GmbH & Co. KG | Lemwerder |
| Stadt Delmenhorst | Delmenhorst |
| Stadt Emden | Emden |
| Stadt Oldenburg | Oldenburg |
| Stadt Osnabrück | Osnabrück |
| Stadt Wilhelmshaven | Wilhelmshaven |
| Universität Osnabrück | Osnabrück |
| Universität Vechta | Vechta |
| Waskönig+Walter Kabel-Werk GmbH u. Co. KG | Saterland |
| Wernsing Feinkost GmbH | Addrup-Essen (Oldb.) |
| Wietmarscher Ambulanz- und Sonderfahrzeug GmbH | Wietmarschen |
| Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH | Osnabrück |



KNOW
HUB

INTERREG IVC
INNOVATION & ENVIRONMENT
REGIONS OF EUROPE SHARING SOLUTIONS

European Union
European Regional Development Fund